

Voorwoord

Over teamwerk is internationaal al heel veel geschreven. Sommige auteurs kennen grootse verwachtingen toe aan teamwerk op het terrein van betrokkenheid, productiviteit, flexibiliteit en innovatievermogen. Anderen wijzen weer op de valkuilen en de overschatte beloften van het werken met teams. Reeds enkele jaren staat teamwerk in de belangstelling van managers, adviseurs en onderzoekers en het is zeker ook geen modeverschijnsel. In de meeste moderne managementfilosofieën wordt teamwerk benadrukt als een belangrijk kenmerk van moderne organisaties.

Teamwerk, het samenwerken in kleine groepen, is weliswaar geen nieuw fenomeen, maar wel een thema waarover nog vele vragen onbeantwoord zijn. En bovendien een thema dat van groot belang is voor de modernisering van organisaties, daar zijn de deskundigen het wel over eens. Complexe vragen van klanten vragen immers om samenwerking tussen mensen, die de mogelijkheden hebben om hun talenten volledig te benutten en te ontwikkelen.

Er zijn talloze definities van teams, wat een onderzoek naar deze vragen niet gemakkelijk maakt. Definities die variëren van simpelweg een goed gevoel van saamhorigheid tot een revolutionaire minimalisering van de arbeidsdeling zodat er mini-ondernemingen ontstaan. Als het gaat om traditionele bureaucratieën om te buigen in slagvaardige, innovatieve organisaties dan is er nog veel werk te verrichten. In deze uitdaging neemt teamwerk een belangrijke plaats in.

Teamwerk heeft te maken met de wijze waarop we over werk denken en het werk organiseren. Hierbij is de verdeling van werk *'wie doet wat en wie beslist wat'*, erg belangrijk. Vragen die zich voordoen zijn dan: *'welke organisatiekenmerken zijn belangrijk voor teamwerk, bevordert de manier van organiseren dat mensen elkaar helpen, dat er regelruimte is om een eigen efficiënte werkwijze te ontwikkelen, dat er mogelijkheden voor overleg is? En wat levert teamwerk nu eigenlijk allemaal op? Welke valkuilen zijn er en kunnen deze worden voorkomen? Etc. etc.* De inrichting en ontwikkeling van organisaties is daarmee een belangrijk strategisch vraagstuk voor vele organisaties.

In dit boek gaan de auteurs in op de verschillende vragen die met teamwerk en de inrichting van het werk te maken hebben. Een grote hoeveelheid onderzoeksgegevens uit de praktijk is verwerkt tot bruikbare inzichten over het fenomeen teamwerk. Op een toegankelijke wijze komen inzichten over de aanwezigheid van teams, kenmerken van teams, het functioneren van teams, de resultaten en vele andere issues naar voren. De onderzoeksresultaten zijn een gedegen bron voor de verdere ontwikkeling van vitale arbeidsorganisaties met betrokken medewerkers. Het boek levert niet alleen voor onderzoekers, maar voor iedere praktijkbeoefenaar, zoals managers en adviseurs, een bijdrage op het terrein van organisatieontwerp en organisatieontwikkeling. Internationaal gezien is dit een onderzoek waarvan er maar weinig zijn en het kan met trots uniek genoemd worden.

Een dergelijke prestatie is vast en zeker door goed teamwerk tot stand gekomen! En ik kan het resultaat van harte aanbevelen aan iedereen die betrokken is bij het bedenken en realiseren van verdere organisatieontwikkeling.

Prof. Dr. Ir. Pierre van Amelsvoort
Nijmegen School of Management
Radbout Universiteit
Partner/organisatie-adviseur ST-Groep

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding	9
Hoofdstuk 2. Teamwerk in maten en gewichten	17
2.1 Teamwerk als management 'fad & fashion'?	17
2.2 Teamwerk als onderdeel van een ruimere participatiestrategie?	21
2.3 Over arbeidsdeling en andere structuurkenmerken van de teams	23
2.4 Werkbare typologieën van teams als uitgangspunt voor verdere analyses	33
Hoofdstuk 3. Karakteristieken van de teamorganisatie	39
3.1 Morfologische kenmerken van de organisatie als controlevariabelen	39
3.1.1 Teamwerk naar grootte van de organisatie	39
3.1.2 Teamwerk naar sector	41
3.1.3 Teamwerk naar type organisatie	43
3.1.4 Teamwerk naar leeftijd van de organisatie	44
3.2 Soort productie- of dienstverleningsproces	45
3.2.1 Standaard versus klantspecifiek	45
3.2.2 Massa- versus stukproductie	47
3.2.3 Stabiele versus volatiele markt	49
3.2.4 Gecombineerd productie-/dienstverleningstype	50
3.2.5 Teamwerk als wapen in de concurrentiestrijd?	51
3.2.6 Contact met klanten	53
3.3 Teamwerk en kwalificatiestructuren	55
3.4 Teamwerk in de kenniseconomie	58
3.5 Teamwerk en flexibiliteit	61
3.6 Algemeen model	65
Hoofdstuk 4. Teams ... en verder? Implicaties voor HRM	69
4.1 Selectie	69
4.2 Opleiding	75
4.3 Work-life balance	80

Inhoud

Hoofdstuk 5. Het organisationele rendement van teamwerk	89
5.1 Een brede waaier aan prestatie-indicatoren	89
5.2 De effecten van teamwerk getoetst	91
5.2.1 Impact van teamwerk op productiviteit	93
5.2.2 Teamwerk en innovatie	101
5.2.3 Teamwerk en verzuim	106
5.2.4 Teamwerk en jobcreatie	110
Hoofdstuk 6. Algemeen besluit	115
Bijlagen	125
Bibliografie	135

Hoofdstuk 1

Inleiding

Er wordt vaak gesuggereerd dat door fundamentele transformaties in de interne en externe omgeving van organisaties, de traditionele, tayloristische manier van werken met steeds meer disfuncties wordt geconfronteerd (Castells, 1996). Veel organisaties zijn op zoek naar alternatieve structuren om hieraan tegemoet te komen. In de managementliteratuur wordt het *team*-concept zonder veel nuances naar voren geschoven als een noodzakelijk element van de oplossing. Zowel in de Business Process Reengineering, de Lean Production, de Moderne Sociotechniek als de HRM-strekking worden de basisprincipes van teamwerk als onmisbare ingrediënten van een succesrecept beschouwd (Benders & Van Hootegem, 1999; Buchanan, 1994; De Sitter, Den Hertog & Dankbaar, 1997; Kleinschmidt & Pekruhl, 1994; Kuipers & van Amelsvoort, 1990; Manz, 1992; Mueller, Procter & Buchanan, 2000; Niepce & Molleman, 1998; Womack, Jones & Roos, 1991). Hierbij gaat niet langer elke werknemer zijn eigen individuele, vooraf gestandaardiseerde taak verrichten, maar wordt het team verantwoordelijk voor een 'collectief' takenpakket.

De arbeidsdeling wordt sterk gereduceerd en de kortere communicatielijnen die ontstaan zouden de afstemmingsproblemen compenseren die kenmerkend zijn voor een bureaucratische structuur. Teamwerk heeft dus vooreerst een sterke economische relevantie. Om goed te functioneren in een mondiale economie en om competitief te blijven is de interne organisatie van ondernemingen of instellingen van het allergrootste belang. Onderzoek suggereert dat het werken met teams ervoor zorgt dat organisaties op die manier beter kunnen inspelen op nieuwe omgevingsvereisten, wat zowel de organisatie als de werknemers ten goede komt (Cordery, 1995; Morehead, Steele, Alexander, Stephen & Duffin, 1997). Men gaat hierbij uit van een klassiek determinant effect model, waarbij teams als een logisch antwoord op veranderingen in de omgeving van organisaties worden beschouwd en vanzelfsprekend bijdragen aan de organisatieperformantie.

Naast dit rechtstreekse economische belang, kan teamwerk verder beschouwd worden als kogellager tussen economie en werkgelegenheid. Arbeidsplaatsen worden veilig gesteld door organisaties die goed presteren. Als teamwerk nu zoals gesteld de performantie verhoogt, dan is het belang

voor de werkgelegenheid snel duidelijk. Op deze wijze kan een beleid gericht op de verspreiding van nieuwe organisatieconcepten zoals teamwerk op rechtstreekse wijze een bijdrage leveren aan het concurrentievermogen van de economie en de groei van de werkgelegenheid.

Ook de uitkomst van teamwerk voor de werknemers in termen van de kwaliteit van de arbeid heeft een onmiddellijk effect op de arbeidsmarkt. Om onder een toenemende demografische druk de verzorgingsstaat op lange termijn veilig te stellen, wordt vaak als oplossing naar voor geschoven om mensen langer aan het werk te houden. Die weg opgaan, maakt van werken aan de kwaliteit van de arbeid een prioriteit. Werknemers mogen immers niet te snel ziek of 'opgebrand' raken. In zoverre door teamwerk de jobs beter beantwoorden aan de toenemende kwalificaties van werknemers en hun aspiraties ten aanzien van hun werk, zal van teamorganisaties een grotere wervende kracht uitgaan die bijdraagt aan de oplossing van rekruteringsproblemen. Een betere kwaliteit van de arbeid staat tevens borg voor meer leermogelijkheden in het werk en lagere stressrisico's. Dit kan leiden tot een reductie van het verloop en verzuim in organisaties en een vermindering blijvende uitstoot van werknemers in ziekte en invaliditeit. Een latente arbeidsmarktreserve kan op die manier ontsloten worden, wat een verhoging van de werkzaamheidsgraad van de beroepsbevolking kan teweeg brengen (Huys, Sels & Van Hootegem, 2000). Ten slotte kan de implementatie van teamwerk belangrijk zijn bij het uitwerken van een diversiteitsmanagement. Het delegeren van taken en beslissingsbevoegdheid naar het laagste niveau schept de mogelijkheid tot lokale heterogeniteit. Binnen de zelfstandige groepen kan het werk beter worden afgestemd op de specifieke noden en kan door lokale leermogelijkheden ruimte gecreëerd worden om 'ideale trajecten' voor kansengroepen uit te tekenen.

De arbeidsorganisatie kan dus de kwaliteit van de arbeid beïnvloeden, maar het is belangrijk hierbij voor ogen te houden dat er verschillende soorten teamwerk bestaan, die niet allemaal dezelfde baten opleveren. Als een tegenhanger voor de positieve verhalen rond teamwerk zijn er een aantal kritische studies verschenen die de idee van teams als 'wondermiddel' voor organisatorische verbetering ter discussie stellen. Sommige auteurs (Marchington, 2000; Barker, 1993) wijzen op negatieve aspecten van teamwerk zoals een toename van de arbeidsintensiteit en een verhoging van de stress of ongezonde vormen van peer- en zelfcontrole. Naar duurzame tewerkstelling zijn dergelijke neveneffecten vanzelfsprekend problematisch. Anderzijds blijkt uit onderzoek dat bepaalde vormen van teamwerk als positief kunnen beschouwd worden omdat ze juist meer leermogelijkheden opleveren en een stressreducerende invloed hebben.

Dit maakt het ook moeilijk om een consensus te krijgen rond een definitie van wat 'teamwerk' precies inhoudt. Leliveld en Vink (2000) omschrijven zelfsturende teams als volgt: "Een groep mensen die onder leiding van een team-

manager gezamenlijk werkt aan een afgeronde taak en zelf het werk coördineert om te komen tot een meetbaar resultaat en zelfstandig beslist over het intern functioneren".

Dit is slechts één van de vele definities in omloop, en geeft duidelijk aan dat er van eenduidigheid vaak weinig sprake is. Het vermelden van een teammanager staat immers haaks op de idee van zelfsturing, waarbij er geen hiërarchie binnen de teams zou zijn. Wanneer de teamleden zelf het werk mogen coördineren en zelfstandig mogen beslissen over het intern functioneren, zoals we verder lezen, lijkt een teamleider inderdaad overbodig. Toch werpt deze definitie reeds een licht op heel wat aspecten van teamwerk die in dit dossier verder zullen worden uitgediept: teamleiderschap, taakoutput, mate van autonomie, het zelfstandig managen van het intern functioneren en het meten van performantie. De meest gangbare definities blijven, net als deze, redelijk 'inclusief' en dit is ook nodig, wil men een brede toepasbaarheid mogelijk maken. Het impliceert echter dat verschillende interpretaties mogelijk blijven van wat 'teams' nu eigenlijk zijn, want allerlei mogelijke vormen van samenwerking vallen binnen de ruime omschrijving. Daarom is het belangrijk om af te stappen van de discussie over 'wat zijn teams' en de pogingen om 'echte' teams te onderscheiden van 'valse' teams. Als alternatief kan een typologie gebouwd worden waarbij de focus verschuift naar verschillende soorten van teamwerk die voorkomen in de economie.

Men heeft gepoogd om de verschillende soorten teams onder te brengen in diverse categorieën. Een veel gebruikt ideaaltypisch onderscheid, dat ook in dit dossier centraal zal staan, is dat tussen de 'sociotechnische/Zweedse/Scandinavische' teams enerzijds, en de 'lean/Japanse/toyotist' teams anderzijds. Om de lezer de nodige houvast te bieden bij het lezen van dit dossier, staan we in de inleiding alvast even stil bij deze twee arbeidsorganisatorische modellen.

Lean production is een organisatieconcept dat werd ontwikkeld in de Japanse auto-industrie. De doelstellingen liggen in de eerste plaats bij het verbeteren van de efficiëntie en de productiviteit. Door middel van een integrale toepassing van verschillende organisatieprincipes wil men de productflexibiliteit vergroten, de doorlooptijden verkorten, de voorraden vermindere en de productkwaliteit verbeteren. Enkele belangrijke organisatieprincipes daarbij zijn:

- Just in Time productie (JIT): de goederen op het juiste moment, in de juiste hoeveelheden en volgens de juiste kwaliteitscriteria aanleveren bij de afnemer. De organisatie werkt met zeer geringe voorraden;
- Total Quality Control (TQC): kwaliteitsbeheersing gedurende het gehele productieproces waarbij de kwaliteitszorg de verantwoordelijkheid is van de productiemedewerkers.

Deze en andere principes worden binnen de bestaande productie-/dienstverleningsstructuur - veelal een lijnstructuur - toegepast. Het team is daarbij

de kleinste organisatorische eenheid. Er is sprake van een beperkte taakverrijking doordat iedereen binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de kwaliteitsbewaking van zijn productieonderdeel en geacht wordt een bijdrage te leveren aan de verbetering van het proces en de producten. Ook het schoonhouden van de eigen werkplek en het kleine onderhoud van machines behoren tot de taken. Doordat de teamleden rouleren over alle productiefuncties is er ook sprake van taakverbreding. Die beperkt zich echter tot een klein deel van het totale proces, namelijk dat deel waarvoor het team verantwoordelijk is. De regelmogelijkheden van het team zijn echter minimaal. Een uitgangspunt bij lean production is het zo ver mogelijk standaardiseren van productieprocessen. Dit leidt tot een nauwkeurige omschrijving van de werkzaamheden. Er is een strakke planning, waardoor procesverstoringen al snel tot tijdsproblemen leiden. Een teamleider stuurt de teams aan, verdeelt het werk en zorgt voor het realiseren van de beoogde resultaten. Het betreft een sterk hiërarchische functie waarover niet wordt gerouleerd. Kenmerkend voor lean teams is dat het zelfsturend vermogen ontbreekt. De voornaamste taak van het team bestaat uit het oplossen van problemen en storingen; dit blijft echter op operationeel niveau en overstijgt het niveau van de functie niet.

Tactisch en strategisch regelen vinden we daarentegen wel binnen de sociotechniek. Hier betekent integraal herontwerpen het gelijktijdig optimaliseren van zowel de kwaliteit van de organisatie als de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen. Waar het lean production concept productiviteits- en kwaliteitsverbeteringen beoogt te realiseren door het toepassen van allerlei beheerssystemen binnen een bestaande productiestructuur, zal de sociotechniek juist deze structuur aanpakken. Dit herontwerpen is een noodzakelijke voorwaarde voor het delegeren van taken en bevoegdheden naar het uitvoerend niveau. De bewerkingsgerichte structuur zal moeten veranderen in een product- of marktgerichte structuur en de sociotechniek hanteert daarbij onder andere de volgende organisatieprincipes:

- paralleliseren van de productstromen;
- zelfstandige taakgroepen als kleinste organisatorische eenheid. Deze teams zijn verantwoordelijk voor de complete productiecycclus van een product/dienst of afgerond onderdeel daarvan;
- integreren van voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en sturende taken.

De teamleden voeren alle taken uit behorend bij een bepaald productieproces of een duidelijk afgebakend segment daarvan. Het werk is naar eigen inzicht in te delen en te verbeteren. Storingen en andere problemen kunnen zelfstandig opgelost worden. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om taken te integreren en mensen zelf de werkwijze te laten bepalen die het

beste past in de telkens wijzigende omstandigheden. De regelmogelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie.

Onderstaande tabel geeft nog een schematisch overzicht van beide teamvormen, zoals ze in de literatuur omschreven worden (Benders, Huijgen, Pekruhl & O'Kelly, 1999). Hiermee is een eerste blik gericht op een onderscheid dat inhoudelijk verder wordt ontwikkeld in het tweede hoofdstuk.

Tabel 1.1 Ideaaltypisch onderscheid tussen lean teams en sociotechnische teams

Dimensies	Sociotechnische teams	Lean production teams
Lidmaatschap	Vrijwillig	Opgelegd
Selectie van teamleden	Door het team	Door het management
Selectie van de teamleider	Door het team	Door het management
Kwalificaties	Gevarieerd	Gestandaardiseerd
Beloning	Afhankelijk van de vaardigheden	Uniform
Taak	Complex	Eenvoudig
Technologie	Onafhankelijk van tempo	Afhankelijk van tempo
Autonomie	Hoog	Laag
Interne taakverdeling	Vrij	Strikt voorgeschreven

Bron: Benders et al., 1999: 4

Om teamwerk gedetailleerd in kaart te brengen, wordt gebruik gemaakt van data verzameld binnen het **PAnel Survey of Organizations**. In onderstaande box wordt meer toelichting gegeven bij de doelstellingen en de methodologie van dit bevragsinstrument.

Panel Survey of Organizations Flanders

PASO Flanders is een panelstudie die georganiseerd wordt in een samenwerkingsverband tussen de onderzoeksgroepen 'Organisation Studies' (departement TEW), 'Sociologie van Arbeid & Bedrijf' (departement Sociologie) van de K.U.Leuven, de sector 'Arbeid & Organisatie' van het Hoger Instituut voor de Arbeid, Idea Consult en de vakgroep 'Management' (Faculteit TEW) van de Universiteit Antwerpen. De PASO-studie wordt uitgevoerd in opdracht van de Vlaamse administratie Werkgelegenheid (ingebod in het VIONA-onderzoeksprogramma) en de administratie Economie (in het kader van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie). Het project heeft een dubbele doelstelling. Enerzijds is PASO een tegemoetkoming aan de behoefte aan accurate informatie over evoluties aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Anderzijds moet dit onderzoek een antwoord bieden op de meermalen gesignaleerde problemen van overbevraging bij organisaties (De Winne & Sels, 2001).

Het PASO-vraagzijdepanel wil jaarlijks eenzelfde representatieve steekproef van Vlaamse vestigingen bevragen over hun product-, technologie- en organisatiebeleid en wil ook evoluties in het personeelsbeleid in kaart brengen. Bij de afbakening van de populatie worden geen exclusiecriteria gehanteerd. Dit houdt in dat alle organisaties met minstens één loontrekkende werknemer in aanmerking komen en dat alle sectoren (de private, de publieke en de non-profitsector) vertegenwoordigd zijn in de steekproef. Er werd geopteerd om de organisaties te benaderen op vestigingsniveau.¹ We gaan er namelijk van uit dat vestigingen vaak een relatief autonoom (dit is onafhankelijk van de overkoepelende organisatie) organisatie- en personeelsbeleid voeren. Een bevraging op vestigingsniveau komt de accurateheid en volledigheid van de verzamelde informatie ten goede omdat de respondent enkel moet antwoorden voor de vestiging waarin hij/zij werkt en niet voor een groter geheel.

Vanaf 2002 wordt jaarlijks een steekproef van Vlaamse vestigingen bevragd door middel van een websurvey of een schriftelijke vragenlijst (dit laatste enkel voor de organisaties met minder dan tien werknemers). Naast een jaarlijks terugkerend gedeelte, waarin voornamelijk kengetallen worden bevragd die niet alleen de dynamiek van de organisaties in kaart brengen, maar die tevens een barometerfunctie vervullen (bv. vragen rond de in- en uitstroom van werknemers (flow), de samenstelling van het personeelsbestand (stock), de omvang van de participatie in opleidingsinitiatieven), wordt jaarlijks op een wisselend thema gefocust: in deze survey stond de arbeidsorganisatie centraal, in de tweede golf in 2003 wordt vooral naar human resources management gepeild en in de derde golf krijgen corporate entrepreneurship en innovatie extra nadruk.

Voor de analyse van teamwerk in Vlaanderen wordt hier gewerkt met de resultaten van de eerste golf, waarbij 12 315 Vlaamse vestigingen werden aangeschreven. De module over arbeidsorganisatie werd enkel opgenomen in de vragenlijst voor organisaties die meer dan tien werknemers hebben volgens de RSZ-gegevens, wat een uiteindelijk respondentenaantal van 1 507 oplevert voor dit gedeelte van de vragenlijst.

Deze gegevens moeten toelaten om de vraag: 'Teamwerk in Vlaanderen, retoriek of realiteit?' van een genuanceerd antwoord te voorzien. Eerst proberen we een beeld te schetsen van de aanwezigheid van teamwerk in Vlaanderen. Aan de respondenten werd gevraagd om aan te geven of teamwerk wordt toegepast in hun organisatie. De analyse van de gegevens van de eerste golf van de enquête leert dan dat teamwerk op het eerste gezicht zeer verspreid is. Om na te gaan hoe die 'teams' in de praktijk ingevuld worden, werd een aantal structuurkenmerken (samenstelling, mate van autono-

¹ Een vestiging kan omschreven worden als 'elk filiaal, dit is één of meerdere gebouwen die geografisch geconcentreerd zijn of een deel van een gebouw, waar werknemers werken die allen dezelfde werkgever hebben en waar al dan niet meerdere economische activiteiten worden uitgeoefend.' Bij wijze van voorbeeld: de Colruyt winkel in Leuven en de Colruyt winkel in Dendermonde zijn dus twee aparte vestigingen van eenzelfde bedrijf.

mie, takenpakket, leiderschap) bevestigd. Het tweede hoofdstuk moet zo toelaten om een gedetailleerd beeld van de arbeidsorganisatie in teamorganisaties te schetsen en een typologie van teamwerk in Vlaanderen op te stellen.

In een volgende stap proberen we een beeld te schetsen van het soort organisaties dat met teams werkt, door een aantal typerende organisatiekarakteristieken in de analyse te betrekken. Wordt teamwerk algemeen toegepast of is het eigen aan specifieke sectoren of grote organisaties? Is het een fenomeen dat zich hoofdzakelijk situeert binnen de 'nieuwe' kenniseconomie of kennen ook niet-kennisintensieve organisaties teamwerk? Is sterke concurrentie de drijfkracht of verspreidt het zich ook in minder concurrentiële omgevingen? Is het een managementprincipe dat nauw aansluit bij een bepaald soort productie- of dienstverleningsproces of is het algemeen toepasbaar? Deze en andere vragen komen aan bod in het derde hoofdstuk.

Het werken in teams heeft ook gevolgen voor het personeelsmanagement. De personeelsafdeling vindt haar toegevoegde waarde in het ondersteunen van de ontwikkeling van mensen en teams. In een vierde hoofdstuk gaan we na of bepaalde personeelsinstrumenten (onder andere werving en selectie, opleiding) aangepast zijn aan de eventueel gewijzigde behoeften ten gevolge van de implementatie van teamwerk in de organisatie. We stellen de vraag of er gesproken kan worden van een 'flankerend' personeelsbeleid.

Teamwerk wordt ten slotte vaak naar voren geschoven als een organisatorisch antwoord op verschillende problemen in de bedrijfsvoering (Leliveld & Vink, 2000). We willen in een laatste hoofdstuk nagaan of teamwerk een impact heeft op de organisatieperformantie. Dit doen we door (het type) teamwerk te koppelen aan verschillende performantieparameters. In de managementliteratuur worden de voordelen van teamwerk vaak gesuggereerd. Toch zijn er maar weinig empirische bewijzen van teameffectiviteit en het onderzoek daaromtrent neemt vaak de vorm aan van beschrijvende case-studies, anekdotes, of survey-onderzoek binnen één bedrijf of sector (Benders et al., 1999; Cohen & Ledford, 1994; Glassop, 2002; Gupta & Ash, 1994; Katzenbach & Smith, 1993; Neck, Connerly, Zuniga & Goel, 1999). Met PASO beschikken we over een grootschalige, economiewijde dataset van Vlaamse vestigingen, waarmee we het verband tussen teamwerk en prestaties op een kwantitatieve manier kunnen analyseren.

Hoofdstuk 2

Teamwerk in maten en gewichten

2.1 Teamwerk als management 'fad & fashion'?

Teamwerk is niet meer weg te denken uit het hedendaagse managementdiscours. Projectgroepen, virtuele teams, kwaliteitskringen, managementteams en 'zelfsturende taakgroepen' worden als best practices onthaald in de vakliteratuur. Tips voor het succesvol invoeren van teams en het vermijden van valkuilen 'en route de parcours' zijn dan ook royaal beschikbaar.

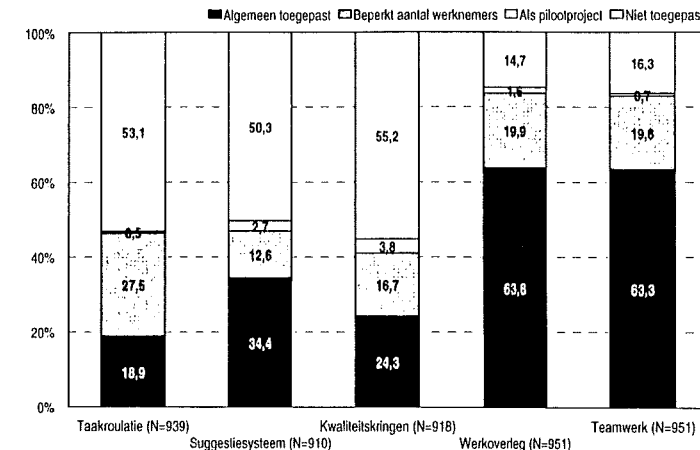
Dit algemene credo in de managementliteratuur lijkt op het eerste gezicht gevolg te kennen: allerlei samenwerkingsvormen zijn tot de alledaagse praktijk van organisaties en hun werknemers gaan behoren. Taakgroepen - in wat voor vorm dan ook - zijn eerder regel dan uitzondering geworden als principe voor het organiseren van werk en de verdeling ervan.

Men moet zich echter rekenschap geven van het feit dat er geen één op één relatie bestaat tussen wat een 'team' genoemd wordt en de effectieve organisatievorm die ermee bedoeld wordt. Hetgeen organisaties bij zichzelf retorisch als teamwerk bestempelen, kan verschillen van de ontologische realiteit van 'zelfsturende werkgroepen'. Eén mogelijke manier om deze verwarring te benaderen, is ophouden met de term 'teamwerk' te gebruiken, zoals gesuggereerd wordt door Benders en Van Hootegem (1999). Zij ontwikkelen in hun artikel een analytisch kader dat meer duidelijkheid moet scheppen in de manier waarop relevante contextuele factoren een invloed hebben op het ontwerp van arbeidsplaatsen en organisaties. Een andere mogelijke werkwijze, die ook in deze studie zal worden gevolgd, bestaat erin de discussie over 'wat zijn teams' en de pogingen om 'echte' teams te onderscheiden van 'valse' teams, bewust te verlaten en de focus te verleggen naar de *soorten* teamwerk die voorkomen. Toch moet er een soort van 'bottom-line', een basiscriterium worden ingesteld, waardoor organisaties die enige vorm van groepswork toepassen, worden weerhouden voor verdere analyse. De minimumdefinitie die in de vragenlijst gehanteerd wordt is de volgende:

Teamwerk: Werknemers hebben binnen hun groep minstens een aantal gemeenschappelijke taken waarbij ze zelf de bevoegdheid hebben om de uitvoering van deze gemeenschappelijke taken onder elkaar te regelen.

Aan de respondenten werd een aantal managementprincipes (waaronder teamwerk) voorgelegd, met de vraag om aan te duiden in welke mate deze in de organisatie worden toegepast. De nu volgende resultaten geven een overzicht.²

Figuur 2.1 Organisatorische maatregelen ten aanzien van uitvoerende werknemers



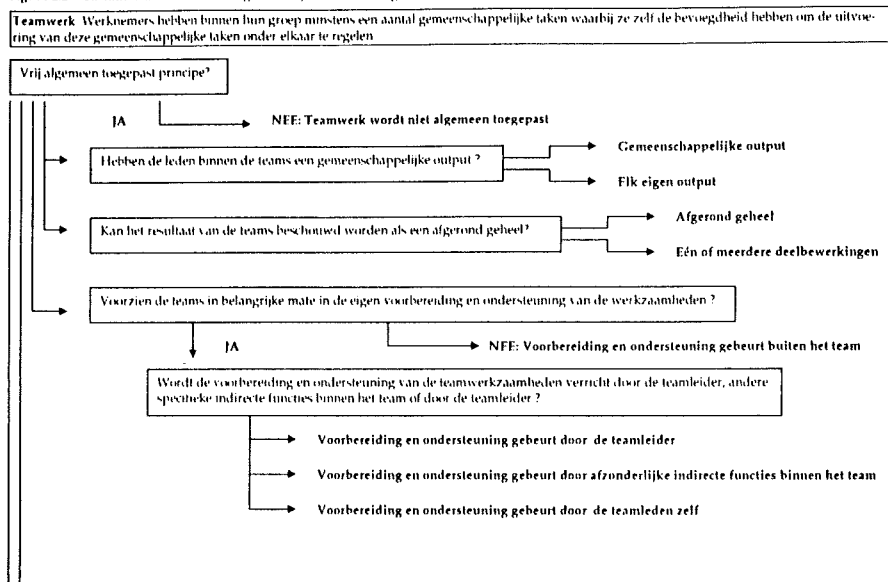
Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Uit de figuur komt duidelijk naar voor dat teamwerk en werkoverleg de principes zijn die relatief gezien het meest verspreid zijn onder de uitvoerende werknemers. Zo'n 63,3% van de Vlaamse vestigingen met tien werknemers of meer zegt dat teamwerk er algemeen wordt toegepast en slechts in 16,3% van de vestigingen is er helemaal geen sprake van teamwerk. Deze cijfers zijn sterk vergelijkbaar met de resultaten van een onderzoek naar de bedrijfs- en arbeidsorganisatorische innovaties dat de Stichting Technologie Vlaanderen in 2001 voerde bij organisaties met minstens tien werknemers (Delagrange, 2003: 126). Van de 1 581 respondenten gaf 63,6% te kennen dat ze één of andere vorm van teamwerk toepassen.

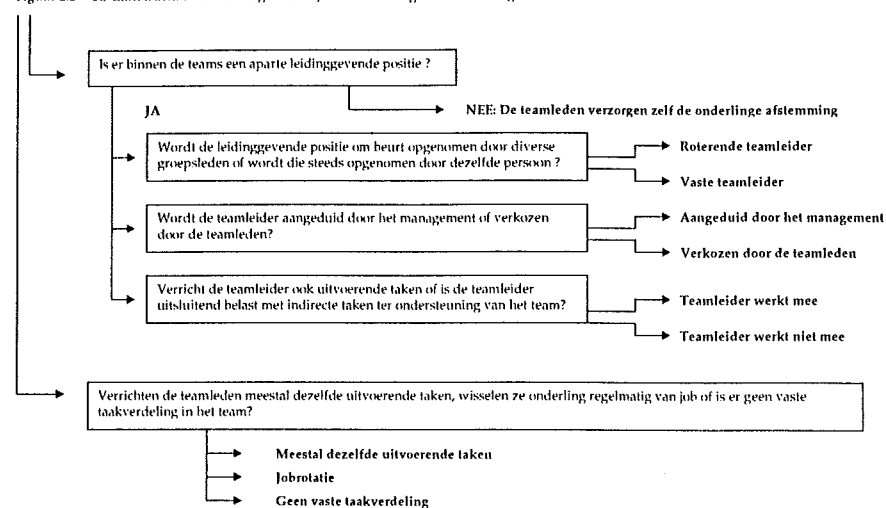
² Alle organisaties met tien werknemers of meer kregen de vragen met betrekking tot teamwerk voorgelegd (N=1 507). Het totaalcijfer dat bij elke tabel is aangegeven ligt telkens lager door item non-respons.

Figuur 2.2 Cascadestructuur van de vragenbatterij rond arbeidsorganisatie



Teamwerk in maten en gewichten

Figuur 2.2 Cascadestructuur van de vragenbatterij rond arbeidsorganisatie. Vervolg



Deze eerste beschrijvende analyse rond het toepassen van teamwerk in Vlaamse vestigingen leert alvast dat de grootste groep van organisaties aangeeft dat 'teams' zijn ingeschakeld in hun productie-/dienstverleningsproces. Dit betekent echter niet dat al deze organisaties zogenaamde stabiele, autonome en zelfsturende teams geïmplementeerd hebben. 'Teamwerk' is immers een vlag die vele ladingen dekt. Het concept van 'taakgroepen' is op heel verschillende manieren uitgewerkt en naargelang de context van specifieke cases zal het om andere realiteiten gaan, die wel onder eenzelfde noemer worden gevat. In wat volgt trachten we het beeld te verfijnen door achtereenvolgens verschillende structuurkenmerken van de teams te betrekken in de analyse. Zo kunnen we uitmaken wat teamwerk in de organisaties die beweren het toe te passen, écht betekent. Uiteindelijk zal op basis hiervan een eigen teamtypologie worden ontwikkeld.

In een kleine tussenstap kijken we eerst of teamwerk gezien moet worden als onderdeel van een ruimere managementstrategie. Teamwerk wordt naast kwaliteitskringen, suggestiesystemen e.d. vaak beschouwd als een aspect van organisatievernieuwing, dat de betrokkenheid en de directe participatie van de werknemers in een organisatie verhoogt en op verschillende vlakken tot een hogere performantie leidt. In wat volgt gaan we na of teamwerk vooral wordt ingevoerd als een onderdeel van een breed opgevatte manier van beleidvoeren of dat het een managementprincipe is dat eerder op zichzelf staat.

2.2 | Teamwerk als onderdeel van een ruimere participatiestrategie?

De vraag naar de aanwezigheid van teamwerk is één item uit een bredere batterij waarmee gepeild wordt naar verschillende organisatorische maatregelen die de inspraak en participatie van de uitvoerende werknemers kunnen bevorderen. Om te beginnen is het interessant om na te gaan of organisaties die één van deze participatiesystemen invoeren, systematisch ook andere maatregelen nemen ter bevordering van de betrokkenheid van het uitvoerend personeel bij de organisatie, met andere woorden of er sprake is van een ruimere participatiestrategie. De correlatiematrix geeft een goede indicatie van de samenhang tussen de aanwezigheid van verschillende managementprincipes.

De Pearson-correlatiecoëfficiënten zijn telkens voldoende groot om van een significante samenhang te spreken ($p < 0,05$). Verder kan ook de consistentie van de resultaten benadrukt worden. Zo blijkt dat organisaties die met suggestiesystemen werken, vaak ook kwaliteitskringen hebben ($r = 0,384$). De mate waarin teamwerk wordt toegepast correleert het sterkst met de mate waarin aan werkoverleg wordt gedaan ($r = 0,531$). Dit is geen vreemde vaststelling, aangezien teamwerk in de meeste gevallen een vorm van werkoverleg impliceert. De correlatie tussen teamwerk en taakrotatie is dan weer aan

de lage kant ($r = 0,134$). Dit kan er op wijzen dat beide systemen als substituten aangewend worden.

Tabel 2.1 Correlatiematrix voor organisatorische maatregelen voor uitvoerende werknemers (Pearson)

	Taakrotatie/ jobrotatie	Suggestie- systemen	Kwaliteits- kringen	Teamwerk	Werk- overleg
Taakrotatie/jobrotatie	1,000				
Suggestiesystemen	0,21633 <0,0001	1,000			
Kwaliteitskringen	0,19249 <0,0001	0,38418 <0,0001	1,000		
Teamwerk	0,13442 <0,0001	0,24145 <0,0001	0,33232 <0,0001	1,000	
Werkoverleg	0,10578 0,0016	0,24045 <0,0001	0,27705 <0,0001	0,53119 <0,0001	1,000

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=884).

Roterende teamleider: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Vaste teamleider

Het is op basis van deze variabelen ook mogelijk om een participatie-index op te stellen. Hiertoe dienen voor elke organisatie de scores voor de vier andere organisatorische maatregelen dan teamwerk te worden opgeteld (waarvan het toegepast = 1; als pilootproject = 2; voor een beperkt aantal werknemers = 3 en algemeen toegepast = 4). Vestigingen die geen enkele van de

Teamleider werkt niet mee

Teamleider werkt niet mee

participatiemaatregelen hebben ingevoerd krijgen op die manier een totaal-score van 4 op de index, vestigingen die daarentegen de vier maatregelen als onderdeel van één strategie toepassen krijgen een score 16. De gemiddelde score op de participatie-index voor alle respondenten is 9,97. Eigenlijk is de kernvraag van deze paragraaf of vestigingen die teamwerk toepassen, ook geneigd zijn om andere 'tools' te implementeren. Met een t-test kan worden geanalyseerd of de gemiddelde score op de participatie-index bij teamorganisaties significant verschilt van deze score bij geen teamorganisaties.

Vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast scoren gemiddeld significant hoger op de participatie-index dan vestigingen zonder teamwerk als algemeen verspreid managementprincipe. We kunnen dus besluiten dat teamwerk in de meeste gevallen niet zomaar 'uit de lucht komt gevallen' als een losstaande maatregel, maar veelal kadert in een managementstrategie die een sterkere betrokkenheid van de uitvoerende werknemers bij het organisatiegebeuren beoogt.

Tabel 2.2 Test van verschil tussen gemiddelde score op de participatie-index bij teamorganisaties en geen teamorganisaties

	Participatie-index Gemiddelde	N
Geen teams	8,1	323
Teams	10,8	561

T-waarde =12,73; p-waarde <0,0001.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

2.3 | Over arbeidsdeling en andere structuurkenmerken van de teams

Een moeilijkheid die reeds eerder werd aangehaald, is dat de idee van 'autonome werkgroepen' op heel verschillende manieren is uitgewerkt en onder een ruim gamma aan labels verspreid is geraakt (semi-autonome taakgroepen, kwaliteitskringen, zelfsturende teams, ...). Er is in de literatuur dan ook weinig consensus over een definitie van wat 'teamwerk' precies inhoudt. De meest gangbare definities blijven redelijk 'inclusief' en dit is ook nodig, wil men een brede toepasbaarheid mogelijk maken. Het impliceert echter dat verschillende invullingen mogelijk blijven voor 'teams'. De context moet telkens in rekening worden gebracht. Teams worden immers geïmplementeerd in heel verschillende settings, die voor een stuk mee het resultaat zullen bepalen (bv. marktcomplexiteit, mate van automatisering, globalisering). Zolang het echter gaat om organisatievormen die onder de noemer 'teamwerk' vallen, worden ze doorgaans beschouwd als de favoriete formule voor herontwerp als oplossing voor de disfuncties van een sterke arbeidsdeling binnen de organisatie.

Als reactie op dit voortdurende herinterpreteren van concepten in het bedrijfsleven, is er vanuit academische hoek inspanning geleverd om de heersende 'spraakverwarring' op te helderen. 'Teams of geen teams' is niet langer de vraag; er heeft zich een uitgebreide discussie over definities, constitutionele elementen en adequate labels voor een teamtypologie ontsponnen. Op basis van een aantal cruciale karakteristieken van werkgroepen heeft men getracht om welafgeleide categorieën te onderscheiden. Zoals in de inleiding reeds werd gesteld, is een veelgemaakt onderscheid in de teamliteratuur dat tussen enerzijds de zogenaamde 'Zweedse/Scandinavische/sociotechnische' teams en anderzijds de 'Japanse/toyotist/lean' teams (Benders et al., 1999; Berggren, 1993; Neumann, Holti & Standing, 1995; Procter & Mueller, 2000). In wat volgt gaan we hier verder op in.

Het 'lean' concept werd geïntroduceerd door Womack et al. (1991) in het boek 'The machine that changed the world', dat zou uitgroeien tot een ware

bestseller. Bij een lean production configuratie zorgt de specifieke mix van menselijke, organisatorische en technische hulpmiddelen ervoor dat deze Japanse productiewijze in vergelijking met de traditionele massaproductie slechts half zoveel menselijke inspanningen, productieruimte of investeringen in gereedschappen vraagt om eenzelfde output in termen van productiviteit en kwaliteit te realiseren. Vandaar de benaming 'slanke' of 'zuinige' productiewijze. Volgens de auteurs combineert het lean produceren de voordelen van vakmanschap en massaproductie, terwijl de hoge kosten van het eerste en de starheid van het laatste worden vermeden. Hiertoe wordt er gewerkt met teams van multi-inzetbare werknemers op alle niveaus van de organisatie en worden uiterst flexibele, in sterke mate geautomatiseerde machines ingezet om een enorme variatie aan productvolumes te realiseren (Womack et al., 1991: 13). De uitvoeringsstructuur bij lean production blijft lijngericht. Toch gaat deze gepaard met een deconcentratie- en defunctionalisatiebeweging. Kwaliteitscontrole, simpel machine- of materiaalonderhoud of schoonmaak wordt aan de uitvoerende werknemers overgelaten. Ze krijgen ook een rol toebedeeld bij de probleemoplossing en zijn betrokken bij het perfectioneren van de werkmethode en de taakinfilling (Van Hoote-gem & Janssens, 1993: 81). De autonomie van de teams blijft echter beperkt en van een breed-spectrum-takenpakket voor de teams is evenmin sprake. Uiteindelijk worden, onder meer door de hoge werkdruk, de beslissingen genomen en wordt het gestandaardiseerde werk vastgelegd door een team-leider of een hoger managementniveau en kan daar in de dagelijkse werk-praktijk weinig van worden afgeweken. De besturingsstructuur bij lean productie is in essentie top-down georganiseerd. Er zijn minder hiërarchische lagen dan in het Taylorisme, maar deze zijn wel duidelijk gemarkeerd. De span of control is klein omdat een aantal tussenlagen zijn weggehaald ten voordele van een niet-gehiërarchiseerde besturingsfunctie. Een lean team kan doorgaans begrepen worden als een beperkt aantal werknemers dat onder het bestuur van een teamleider valt (Van Hoote-gem, 2000: 199).

Deze besturingsstructuur vloeit voort uit de nadruk die op standaardisatie en determinatie wordt gelegd. Binnen de lijnvormige uitvoering worden tussenvoorraden als belemmerend beschouwd, dus deze moeten consequent worden uitgeschakeld. Men kiest daarom voor een 'Just In Time'-aanpak met kleine series, wat vraagt om korte omsteltijden. Tevens dwingt de uit-schakeling van buffers tot snelle tussenkomsten bij storingen. Om dergelijke omstellingen en interventies binnen een heel kort tijdsbestek te realiseren, is het beter dat de arbeid die ervoor vereist is gestandaardiseerd verloopt. Een dergelijke standaardisering leidt op zijn beurt wel tot complexiteitsverhoging. Lean production gaat die toegenomen complexiteit proberen te beheersen. Het gaat daarin verder dan het Taylorisme, door de grenzen van standaardisatie en determinatie te erkennen en deze te willen verleggen. De inadequate determinaties of 'onbeheersbaarheden' worden in de eerste plaats

transparant gemaakt. Als er zich een probleem voordoet, moeten de werknemers dit manifest maken en wordt het productie-/dienstverleningsproces onderbroken. Vervolgens zullen ze zich samen met de teamleider op het probleem concentreren. Lukt het niet om de storing te herstellen, dan kunnen de gedeconcentreerde maar gefunctionaliseerde ondersteunende of voorbereidende diensten ingeschakeld worden. Dit proces van 'probleemaanpak' (transparant maken, diagnose stellen, mogelijke oorzaken onderzoeken en remediering naar voor schuiven), zorgt ervoor dat de productie/dienstverlening steeds als voorlopig en voor verbetering vatbaar beschouwd kan worden. Lean productie laat zich dan ook omschrijven als een dynamische, flexibele of lerende bureaucratie (Van Hootegem, 2000: 200).

Samengevat staat het lean production concept voor een uitvoeringsstructuur die bij voorkeur lijngericht is. De voorbereidende en ondersteunende diensten functioneren gedeconcentreerd. De besturingsstructuur is tweeledig en de centralisering is niet te miskennen. Toch wordt er op het laagste niveau een zekere mate van besturingsruimte gelaten. De arbeidsorganisatie wordt gekenmerkt door gefragmenteerde functies, die evenwel in beperkte mate verrijkt worden met enkele voorbereidende, ondersteunende en bestuurlijke activiteiten.

Er is een groot verschil met de manier waarop de sociotechniek het aanpakt. Het is de expliciete ambitie van de sociotechniek om zich tot de structuur van de arbeidsdeling te beperken. Die beperking probeert men evenwel meesterlijk aan te pakken door een integrale modelbouw. Het model dat voor ogen staat wil in alle opzichten afrekenen met dat andere integraal productieconcept, het traditionele Taylorisme (Van Hootegem, 2000: 186). Als een reactie op de greep die de arbeiders hadden op het productieproces en de onvoorspelbaarheid voor het management die daarvan het gevolg was, beoogde Taylor een toenemende determinatie door een maximale arbeidsdeling. Een nefaste implicatie hiervan is een toenemende interne complexiteit door een oplopende variabiliteit aan mogelijke relaties tussen de verschillende werkplekken die het resultaat zijn van zo'n ver doorgedreven arbeidsdeling. Veranderingen in de omgeving van organisaties vereisen dat organisaties de nodige flexibiliteit aan de dag leggen, maar dat wordt door die enorme interne variabiliteit juist sterk bemoeilijkt.

Een dergelijke onaangepaste structuur brengt de sociotechniek ertoe om de reductie van de interne complexiteit als sturend principe te nemen. Er moet een overgang gemaakt worden van complexe organisaties met simpele jobs naar simpele organisaties met complexe jobs (De Sitter et al., 1997). Om de interne relatievevariabiliteit te beperken, streeft men naar een zo minimaal mogelijke arbeidsdeling. In tegenstelling tot het Taylorisme vertrekt men hierbij van de uitvoeringsstructuur. Bovendien zijn het niet de bewerkingen die de eenheid van arbeidsdeling worden, maar de product- of orderstromen. Men gaat eerst kijken welke orders dezelfde bewerkingssoorten ken-

nen en dezelfde bewerkingsvolgorden volgen. Vervolgens gaat men 'stroomsgewijs' organiseren, wat betekent dat afdelingen per ordersoort ontstaan. De totale orderstroom wordt in relatief homogene suborderstromen verdeeld (= paralleliseren).

In een stroom worden dus activiteiten ondergebracht die op de een of andere manier bij elkaar horen, bijvoorbeeld omdat ze hetzelfde type bewerkingen vergen. Er ontstaan op die manier als het ware zelfstandige kleine fabriekjes die in staat en verantwoordelijk zijn om een ordersoort geheel zelfstandig af te handelen. Die fabriekjes werken zoveel mogelijk onafhankelijk van elkaar, zodat ze elkaar niet hinderen. De verschillende orders kruisen elkaar dus niet, waardoor de processen eenvoudiger worden en makkelijker horizontaal kunnen worden gecoördineerd (Van Ruysseveldt, de Witte & von Grumbkow, 1998: 75). Parallele stromen zijn echter meestal zo complex dat ze onmogelijk door één individu of één groep werknemers kunnen worden verricht. Het is dan noodzakelijk om te segmenteren. De stroom wordt opgeknipt in kortere, sterk samenhangende procesonderdelen. Deze autonome lijnstukken moeten bewerkingen/activiteiten bevatten die intern zo veel mogelijk en extern zo min mogelijk onderlinge afhankelijkheid vertonen. We krijgen uiteindelijk uitvoerende segmenten die elk beschikken over de voor hen nodige mix van ondersteuning en voorbereiding en we kunnen hier spreken van 'hele-taken'. In een tweede stap moet dan de arbeidsdeling binnen de segmenten bepaald worden. De sociotechnische principes van reductie van variatievereisten en maximalisatie van de beschikbare variatiemogelijkheden brengen ons hier bij de 'hele-taakgroep'. Belangrijk is op te merken dat het (her)ontwerp van organisaties dus van macro- naar meso- en microniveau wordt ontvouwd (De Sitter, 1994: 295). Eerst wordt de structuur uitgedacht en pas later, volgens een top down benadering, worden daaruit functies afgeleid.

Binnen de taakgroepen is er sprake van volledige functies. Naast uitvoering worden voorbereidende en ondersteunende activiteiten in de functies ingebouwd. Op die manier beschikken de functies over de regelcapaciteit die nodig is om de zich bij de uitvoering aandienende problemen op te lossen (Van Hootegem, 2000: 188). Ten slotte wordt van de productiestructuur de besturings- en informatiestructuur afgeleid. Deze worden bottom-up ontworpen; het is pas eens geweten is wie wat waar gaat produceren, dat duidelijk wordt welke informatie en regelmogelijkheden waar nodig zijn. De regelkringen worden zo dicht mogelijk bij de potentiële storingsbronnen gealloceerd.

Samenvattend wordt het sociotechnisch productieconcept gedragen door de stroomsgewijze uitvoeringsstructuur. De consequente toepassing van het principe van de minimale arbeidsdeling leidt tot een gedeconcentreerde voorbereiding en ondersteuning. De besturingsstructuur wordt gekenmerkt door een sterk uitgesproken decentralisering. Op niveau van de arbeids-

organisatie leidt dit tot een arbeidsplaatsenstructuur gekenmerkt door geïntegreerde functies. Benders en Van Hooitegem (1999) omschrijven een sociotechnisch team als volgt: *"een groep werknemers, doorgaans tussen de vier en twintig personen, die verantwoordelijk zijn voor een afgerond deel van het productieproces en die de bevoegdheid hebben om autonoom bepaalde beslissingen te nemen"*.

De polaire distinctie sociotechnisch versus lean is enkel het vertrekpunt voor onze eigen conceptuele benadering. Het betreft hier immers ideaaltypes die in de praktijk wellicht moeilijk te handhaven zijn. In organisaties kunnen hybride vormen voorkomen, die gedeeltelijk afwijken van de zuivere types. Aan de hand van een aantal belangrijke structuurkenmerken van de teams proberen we in wat volgt een teamtypologie te ontwikkelen vanuit de empirie. De ideaaltypische definitie van een sociotechnisch team die eerder werd aangehaald, geeft al een indicatie van het belang van autonomie en interdependentie (grote interne afhankelijkheid tussen de teamleden, kleine externe afhankelijkheid ten opzichte van de rest van de organisatie) als onderscheidend structuurkenmerk. De onderliggende gedachte is dat teamwerk het werkproces en de arbeidsoriëntatie kan verbeteren door het versterken van de regelmogelijkheden en de autonomie van de teamleden, wat de prestatie van de organisatie ten goede komt (Harley, 2001). Essentieel is dat het teamconcept haaks staat op het traditioneel georganiseerde productieproces en dat de implementatie ervan dus vraagt om 'business process re-engineering'. Er wordt overgestapt van een functioneel georganiseerd productie-/dienstverleningsproces naar een stroomsgewijs uitvoeringsproces. Deze transformatie is op haar beurt vaak aanleiding tot een bestuurlijke herkaveling van een 'verticale, hiërarchische organisatie' naar een 'plattere' organisatie waarbij verantwoordelijkheden en taken die voorbehouden waren voor de leidinggevers worden gedelegeerd naar het uitvoerende niveau (de teams en de teamleden).

Aan de groep organisaties die teamwerk algemeen toepassen, werd een reeks structuurkenmerken stap per stap bevraagd. Naast de mate van arbeidsdeling komen ook het type output en het soort leiderschap aan bod. De resultaten worden hieronder besproken.

Erg belangrijk om teamtypes te onderscheiden, is het aantal taken dat aan de teams wordt toevertrouwd. Een indicator voor de breedte van het takenpakket van de teams is de vraag naar wie verantwoordelijk is voor de verschillende werkzaamheden. Waar het lean production concept productiviteits- en kwaliteitsverbeteringen beoogt te realiseren door het toepassen van allerlei beheerssystemen binnen een bestaande productiestructuur, wat een toenemende interne complexiteit en een vergaande arbeidsdeling tot gevolg heeft, zal de sociotechniek juist deze structuur aanpakken. De bewerkingsgerichte structuur moet worden omgevormd tot een product- of marktgerichte structuur. De sociotechniek beschouwt hiervoor zelfstandige taak-

groepen als kleinste organisatorische eenheid en streeft naar een zo minimaal mogelijke arbeidsdeling. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de complete productiecycclus of afgerond deel daarvan en dat impliceert dat voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en sturende taken geïntegreerd worden.

Om te beginnen werd er bij de organisaties die met teams werken expliciet gevraagd of de teams zelf in de eigen voorbereiding en ondersteuning van de werkzaamheden voorzien. Zoals gezegd, wordt in sociotechnische teams het pakket van uitvoerende taken verrijkt met voorbereidende en ondersteunende taken en is er sprake van een uitgebreid en complex takenpakket, terwijl in teams die meer naar het lean type neigen, voor ondersteuning en voorbereiding een beroep wordt gedaan op diensten buiten het team.

Tabel 2.3 Arbeidsdeling binnen de organisatie: voorbereiding en ondersteuning van de werkzaamheden

	Percentage
Voorbereiding en ondersteuning gebeuren buiten de teams	29,2
Teams staan in voor voorbereiding en ondersteuning	70,8

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=597).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Zo'n 70% van de bevraagde vestigingen geeft aan dat de teams zelf instaan voor ondersteuning en voorbereiding. Deze zouden, wat dit aspect betreft eerder als sociotechnisch kunnen worden aangeduid. Iets anders krijgt men te zien wanneer de concepten 'voorbereiding' en 'ondersteuning' worden geconcretiseerd op taakniveau en aangevuld met sturende en regelende werkaspecten. Voor een hele lijst van taken konden de respondenten aangeven of deze door de uitvoerende werknemers zelf, door de leidinggevers of door specifieke indirecte functies worden uitgevoerd of dat zij automatisch gebeuren. Binnen de context van teamwerk is het vooral belangrijk te weten welke taken gedelegeerd worden tot op het uitvoerende niveau en een exclusieve bevoegdheid van de teams vormen.

In de linkerhelft van tabel 2.4 is voor elke taak het percentage teamorganisaties aangegeven waar die taak door het uitvoerend personeel zelf wordt uitgevoerd. De analyse leert dat het takenpakket van uitvoerende werknemers in een groot deel van de organisaties met teamwerk beperkt blijft. Het gros van de activiteiten blijft in de meerderheid van de bevraagde organisaties een exclusieve bevoegdheid van de leidinggevers. Enkel een aantal taken dat sterk aansluit bij het eigenlijke uitvoerende werk (bv. bepalen werkmethode, bepalen werkvolgorde of onderhoud van het gereedschap) wordt in een redelijk aandeel organisaties gedelegeerd tot op uitvoerend

niveau, maar voor geen enkele taak wordt de 70% uit tabel 2.4 benaderd. Aspecten zoals het opvolgen van de werkingsbudgetten of het selecteren van nieuwe werknemers, blijven bijna overal in handen van het management.

Tabel 2.4 Aandeel teamorganisaties waar de taken gedelegeerd worden tot op het uitvoerend niveau en test van verschil tussen gemiddelde score op diverse takenclusters bij teamorganisaties en geen teamorganisaties

Vorbereidende taken	%		Gemiddelde	N
1. Bepalen werkvolgorde/tempo	43,5	Geen teams	1,07	311
2. Bepalen werkmethode	32,8	Teams	1,33	562
3. Bepalen productie-/werkplanning	28,0			
4. Bepalen werkverdeling	27,1			

T-waarde -2,82; p-waarde 0,049.

Ondersteunende taken	%		Gemiddelde	N
1. Onderhoud van gereedschap en machines	43,7	Geen teams	0,84	315
2. Aanpassen/verbeteren werkmethode	28,5	Teams	0,95	564
3. Kwaliteit/resultaat controleren	20,4			
4. Opvolgen/bewaken werkingsbudgetten	2,7			

T-waarde -1,75; p-waarde 0,803.

Coördinerende taken	%		Gemiddelde	N
1. Afstemmen uitvoerend werk met dat van andere uitvoerende werknemers	34,7	Geen teams	0,48	310
2. Afstemmen uitvoerend werk met dat van externe klanten en/of leveranciers	18,3	Teams	0,70	560
3. Afstemmen uitvoerend werk met dat van indirecte functies, stafdiensten	15,9			

T-waarde -3,21; p-waarde 0,0014.

Invulling van de arbeidsvoorwaarden	%		Gemiddelde	N
1. Begeleiden/opleiden nieuwe werknemers	34,0	Geen teams	0,80	317
2. Bepalen vakantieperiodes, snipperdagen	27,8	Teams	1,00	559
3. Beslissen tot overwerk	23,3			
4. Bepalen werk- en rusttijden	14,2			
5. Selecteren nieuwe werknemers	0,8			

T-waarde -2,45; p-waarde 0,0066.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De taken zijn gegroepeerd in vier categorieën: voorbereidende, ondersteunende, coördinerende taken en invulling van de arbeidsvoorwaarden. Om na te gaan of in teamorganisaties effectief meer taken worden gedelegeerd

naar het uitvoerend niveau dan in organisaties zonder teams, werd voor elke vestiging per taak een score toegekend (0 = de taak gebeurt niet door de uitvoerende werknemers; 1 = de taak gebeurt door de uitvoerende werknemers). Op basis hiervan kon dan voor elke vestiging per groep taken een somscore berekend worden. Vervolgens werd via een t-test nagegaan of de gemiddelde somscores significant verschillen voor de groep van teamorganisaties en de groep van geen teamorganisaties. Deze resultaten zijn weergegeven in de rechterhelft van de tabel. We stellen vast dat in teamorganisaties het uitvoerende niveau over de hele lijn meer taken krijgt toebedeeld. Teamorganisaties delegeren significant vaker voorbereidende en coördinerende taken en ook de invulling van de arbeidsvoorwaarden kan er vaker van onderop gebeuren. Voor de ondersteunende taken verschilt de gemiddelde somscore niet significant van deze van de geen teamorganisaties.

We hebben de arbeidsdeling binnen de organisatie bekeken, maar dat is nog niet voldoende. Ook de arbeidsdeling binnen het team is van belang. In de organisaties waar de teams zelf instaan voor de ondersteuning en voorbereiding, moet bijkomend worden nagegaan wie in het team die taken uitvoert. De groep kan op zich immers veel taken hebben, maar alle verantwoordelijkheid kan geconcentreerd zijn bij de teamleider. Er zijn wat dit betreft een aantal mogelijkheden. Alle (of een aantal) teamleden kunnen een gelijke verantwoordelijkheid dragen, de teamleider kan alle taken op zich nemen of bepaalde taken kunnen worden vervuld door een afzonderlijke gespecialiseerde functie, die binnen het team wordt geïntegreerd. In de analyse zijn enkel de vestigingen met teams die zelf instaan voor voorbereiding en ondersteuning opgenomen.

Tabel 2.5 Arbeidsdeling binnen het team: voorbereiding en ondersteuning van de werkzaamheden

	Percentage
Teamleider	44,4
Afzonderlijke indirecte functies binnen het team	19,7
Teamleden zelf	35,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=413).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In ongeveer 45% van de vestigingen waar de teams zelf verantwoordelijk zijn voor de voorbereidende en ondersteunende taken, is het eigenlijk de teamleider die deze taken uitvoert. Slechts in 35,9% van die organisaties gaat het echt om een verrijking van het takenpakket van de uitvoerende teamleden.

Er werd ook gevraagd naar de manier waarop de taken binnen het team worden uitgevoerd: doet iedereen steeds dezelfde taken of wordt er onder-

ling gewisseld? In lean organisaties beperkt de verantwoordelijkheid van de teams zich tot een klein deel van het totale proces. Dit weerspiegelt zich in de taakuitvoering binnen de teams. Gezien de taakverrijking zich beperkt tot eenvoudige voorbereidende taken of onderhoudsaspecten, kunnen de teamleden rouleren over alle functies. Sociotechnische teams krijgen de volledige verantwoordelijkheid voor een complexer takenpakket en hebben meer regelmogelijkheden, waardoor de taakverdeling kan aangepast worden aan wijzigende omstandigheden.

Tabel 2.6 Taakuitvoering binnen de teams

	Percentage
Steeds dezelfde uitvoerende taken	62,8
Regelmatig onderling wisselen van job	12,7
Geen vaste taakverdeling	24,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=595).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In de meerderheid van de organisaties die met teams werken, verrichten de teamleden steeds dezelfde taken. Hoewel we in eerste instantie een sterke aanwezigheid van de mogelijkheid tot taakroulatie verwachten in de teamorganisaties, is de situatie waarbij iedereen steeds zijn eigen taak blijft doen denkbaar in verschillende settings. Het kan bijvoorbeeld het geval zijn in een organisatie waar de teamleden aan de lopende band werken en waar niet gerouleerd wordt over de taken, of in organisaties waar gespecialiseerde arbeid wordt verricht en waar het vaak niet opportuun is om te streven naar volledige multi-inzetbaarheid. Denk bijvoorbeeld maar aan een chirurgenteam, waar iedere arts zijn eigen specialisme behoudt.

Een ander aspect van de teamstructuur betreft het soort eindproduct dat het resultaat is van de samenwerking binnen een taakgroep. Eigen aan sociotechnische teams is dat de teamleden door onderlinge samenwerking *een gemeenschappelijke output* creëren en dat het resultaat van hun werkzaamheden kan beschouwd worden als een afgerond geheel. De vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast, kregen twee vragen voorgelegd met betrekking tot de teamoutput. Er werd gepeild naar het al of niet gemeenschappelijk zijn van de output en naar het feit of de output als een afgerond geheel (parallelisering) dan wel als een deelbewerking (segmentering) kan worden beschouwd.

Tabel 2.7 Soort output tengevolge van de onderlinge samenwerking, in %

	Gemeenschappelijke output	Teamleden hebben eigen output
Output is afgerond geheel	41,5	13,7
Output is één of meerdere deelbewerkingen	28,6	16,3

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=593).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Slechts in 41,5% van de gevallen hebben de teams een gemeenschappelijke output die op zich een afgerond geheel is. Men kan veronderstellen dat een gezamenlijk eindproduct meer onderlinge afstemming vergt, hetgeen een sterkere interne afhankelijkheid impliceert. Een afgerond product als output zal de identificatie van het team met het resultaat vergroten, waardoor de teamcohesie kan toenemen. Naast de 16,3% die, wat teamoutput betreft, meer het lean concept volgen, bevindt 42,3% zich in de tussenzon, wat kan wijzen op mengvormen, die afhankelijk van de context aspecten van de sociotechniek en de lean production combineren.

Naast de arbeidsdeling is ook het soort leiderschap een belangrijk structuurkenmerk als indicator voor de mate van autonomie van een team. We zijn hierbij geïnteresseerd in de manier waarop de coördinatie en de regeling van het werkproces worden georganiseerd. Een eerste vraag daarbij is of er een aparte leidinggevende positie bestaat binnen de teams.

Tabel 2.8 Aanwezigheid van een aparte leidinggevende positie binnen het team

	Percentage
Aparte leidinggevende positie	60,9
Teamleden zorgen zelf voor onderlinge afstemming	39,1

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=597).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In 61% van de vestigingen met teamwerk als algemeen verspreid managementprincipe is er per team een leidinggevende functie voorzien. Voor deze vestigingen kan vervolgens een teamleiderprofiel worden uitgetekend. Op basis van drie vragen komen we tot de opdeling opgenomen in tabel 2.9.

Meest voorkomend is de situatie waarbij het management per team een vaste medewerker aanduidt die, naast zijn uitvoerende taken, de verantwoordelijkheid krijgt voor een aantal voorbereidende, ondersteunende en regelende taken van het team. We kunnen hier spreken van een '*verplating*': er wordt een verticale rang van leidinggevers afgeschaft en die wordt nu binnen in het team gebracht (een collega wordt binnen het team aangeduid

als leider). Tegelijk impliceert dit een verdichting, want de overige teamleden krijgen zo te maken met een dicht op de huid zittende vorm van coördinatie en controle. Het sociotechnisch ideaal van een roterende, meewerkende leider die verkozen werd door de teamleden zelf, wordt in geen enkele van de bevraagde organisaties met teamwerk aangetroffen.

Tabel 2.9 Teamleiderprofiel

	Percentage
Vast, meewerkend, aangeduid door het management	71,2
Vast, meewerkend, verkozen door de teamleden	11,6
Vast, niet meewerkend, aangeduid door het management	11,2
Vast, niet meewerkend, verkozen door de teamleden	0,1
Roterend, meewerkend, aangeduid door het management	3,5
Roterend, meewerkend, verkozen door de teamleden	2,1
Roterend, niet meewerkend, aangeduid door het management	0,2
Roterend, niet meewerkend, verkozen door de teamleden	0,0

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=420).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In deze paragraaf werden op basis van de literatuur een aantal relevante structuurkenmerken van teams geselecteerd. Samen vormen deze een soort van conceptueel model voor een typologie van teams. De karakteristieken van de teams werden stap per stap bevraagd bij de teamorganisaties uit PASO. Nu is het tijd om dit model te spiegelen aan de empirie. Zoals reeds aangekondigd, willen we nagaan of uit de data een typologie kan afgeleid worden, die kan gebruikt worden om op een efficiënte manier verdere analyses te doen naar de determinanten en de effecten van (soorten) teamwerk.

2.4 Werkbare typologieën van teams als uitgangspunt voor verdere analyses

Een eerste basisonderscheid waarmee gewerkt kan worden is dat tussen vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast versus vestigingen waar dat niet het geval is. We spreken verder over teamorganisaties versus geen teamorganisaties. Dit dichotome criterium zal in heel wat analyses als onafhankelijke variabele optreden, aangezien we in wat volgt onder meer willen bestuderen welke gevolgen teamwerk heeft voor de prestatie van een organisatie.

Tabel 2.10 Teamorganisaties versus geen teamorganisaties

	Percentage
Organisaties zonder teamwerk als algemeen toegepast principe	36,7
Organisaties met teamwerk als algemeen toegepast principe	63,3

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=951).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Complexer is het om vertrekkend van de PASO-resultaten rond arbeidsorganisatie tot een eigen teamtypologie te komen. Een noodzakelijke eerste stap is het selecteren binnen de literatuur van de meest essentiële karakteristieken van teams waarop de typologie kan gebaseerd worden. Op basis van een aantal studies (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Cohen & Ledford, 1994; Doorewaard, Huys & Van Hooft, 2002; Pearson, 1992; Tranfield & Smith, 2002) besluiten we dat de mate van autonomie voor de teamleden het onderscheidend aspect zal zijn bij de constructie van de typologie. Drie variabelen worden daarbij cruciaal geacht: de arbeidsdeling binnen de organisatie (de mate waarin voorbereidende en ondersteunende activiteiten deel uitmaken van het takenpakket van de teams), de arbeidsdeling binnen de teams (de verdeling van de teamverantwoordelijkheden tussen teamleider, gespecialiseerde indirecte functies binnen het team en teamleden zelf) en ten slotte het soort teamleiderschap.

Deze structuurkenmerken werden als inputvariabelen voor een clusteranalyse gebruikt. Daartoe werden eerst twee samengestelde variabelen ontwikkeld: een eerste als algemene maat voor autonomie (een combinatie van arbeidsdeling binnen de organisatie en arbeidsdeling binnen het team) en een andere voor de mate van zelfsturing (een aangepast teamleiderprofiel). Tabellen 2.11 en 2.12 geven de verdeling van deze nieuw aangemaakte variabelen weer.

Tabel 2.11 Samengestelde variabele voor arbeidsdeling, als maat voor autonomie

	Percentage
Voorbereiding en ondersteuning gebeuren buiten de teams	29,4
Voorbereiding en ondersteuning gebeuren door de teamleider of door aparte indirecte functies binnen het team	45,2
Voorbereiding en ondersteuning gebeuren door de teamleden zelf	25,4

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=592).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 2.12 Samengestelde variabele voor teamleiderprofiel, als maat voor zelfsturing

	Percentage
Geen aparte leidinggevende positie	39,1
Vaste, meewerkende teamleider	50,5
Vaste, niet meewerkende teamleider	6,9
Roterende, meewerkende teamleider	3,4
Roterende, niet meewerkende teamleider	0,1

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=595).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De clusteroplossing maakt het mogelijk om vier teamtypes te onderscheiden, die tegemoet komen aan het theoretisch model van een autonomiecontinuüm. Enkel de vestigingen zonder missing data voor de verschillende structuuraspecten werden weerhouden voor analyse (N=577).

Tabel 2.13 Teamtypes op basis van de mate van autonomie en de mate van zelfsturing

	Percentage
Lean, gestuurd (weinig autonomie, weinig zelfsturing)	29,6
Lean, sturend (weinig autonomie, matige zelfsturing)	44,6
Sociotechnisch, gestuurd (veel autonomie, matige zelfsturing)	24,8
Sociotechnisch, sturend (veel autonomie, veel zelfsturing)	1,0

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=577).

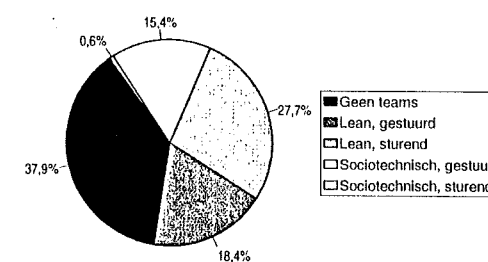
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De eerste groep wordt gevormd door de vestigingen waar de voorbereidende en ondersteunende taken niet worden gedelegeerd tot op het uitvoerende niveau van de teamleden zelf en waar steeds dezelfde persoon de leiding heeft, zonder mee te werken in het team of waar er geen specifieke leiderspositie is voorzien. Dergelijke teams leunen het sterkst aan bij wat in de literatuur als 'lean teams' wordt omschreven. Het tweede type is een soort mengvorm van 'lean' en 'sociotechnisch'. Het gaat om teamwerk waarbij er geen integratie is van voorbereidend en ondersteunend werk en weinig autonomie, maar waar wel een vaste, meewerkende teamleider is of rotatie over de leiderspositie waarbij die echter niet meewerkt. We kunnen spreken van 'sturende lean teams'. Het derde type is opnieuw een tussenvorm: de teamleden hebben veel verantwoordelijkheden en een grote mate van autonomie doordat ze zelf instaan voor de volledige productiecycclus, maar er wordt niet geroteerd over de leiderspositie. Deze teams zijn 'sociotechnisch en gestuurd'. De laatste groep wordt gevormd door de vestigingen met zogenaamde 'zelfsturende sociotechnische' teams. De teamleden zijn zelf verantwoordelijk voor hun productieonderdeel en beschikken hiertoe over de

nodige autonomie. De leidinggevende positie wordt ombeurt door diverse groepsleden ingenomen.

Het is opmerkelijk dat van de 63,3% Vlaamse vestigingen die zeggen dat ze teamwerk algemeen toepassen, het grootste aandeel behoort tot de 'lean, sturende teams'-groep (44,6%) en slechts 1,0% werkt met teams die kunnen worden aangeduid als 'zelfsturend en sociotechnisch'. Men kan afvragen of deze verdeling een gevolg is van de conservativiteit van het Vlaamse organisatieleven, dan wel te wijten is aan de ideaaltypische omschrijving van sociotechnische teams. Het 'zelfsturend' ideaal is een bijzonder zware voorwaarde. Immers, hoe breder het takenpakket van de teams, hoe intenser en crucialer de samenwerking wordt. Er ontstaat interne complexiteit en dus nood aan coördinatie en in dergelijke omstandigheden is het misschien niet langer optimaal om alle beslissingen via democratisch overleg te nemen, maar kan de figuur van teamleider het werk in goede banen leiden.

De analyses die aan deze typologie voorafgaan, werden uitgevoerd voor de groep van vestigingen die aan het begin van de vragenmodule aangaven dat teamwerk er algemeen wordt toegepast. De percentages in bovenstaande tabel geven dan ook de verdeling naar teamtype weer, enkel voor de teamorganisaties. Om een beeld te krijgen van de soorten teams in het geheel van de Vlaamse economie, kunnen de resultaten worden weergegeven voor de volledige respondentengroep van Vlaamse organisaties met tien werknemers of meer. Ook de vestigingen waar niet met teams wordt gewerkt, zijn opgenomen in de volgende figuur:

Figuur 2.3 Verdeling over de teamtypes van alle Vlaamse vestigingen met tien werknemers of meer

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=916).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In meer dan een derde van de bevraagde vestigingen is teamwerk geen verspreid concept (37,9%). Een andere belangrijke groep is wel vertrouwd met teamwerk, maar de teams hebben er een beperkte mate van verantwoordelijkheid en autonomie. Bij 18,4% van de vestigingen van deze groep is er geen sprake van zelfsturing, bij 27,7% wel. De vestigingen waar de groepen

werknemers zelf instaan voor de uitvoering van een breed takenpakket en de autonomie hebben om zelf het volledige werkproces te organiseren, neemt een aandeel in van 16,0% (15,4% + 0,6%). Echte zelfsturende socio-technische teams, aanbevolen in heel wat managementliteratuur, vinden we slechts in 0,6% van de vestigingen terug.

Het absolute aantal van organisaties in deze laatste groep dreigt dus erg klein te worden, wat problemen kan opleveren voor bepaalde analyses. Daarom werd de typologie met vier categorieën herleid naar een dichotoom onderscheid tussen lean teams enerzijds en sociotechnische teams anderzijds. Enkel de arbeidsdeling en de mate waarin verantwoordelijkheden gedelegeerd worden naar de uitvoerende werknemers wordt daarbij in rekening gebracht.

Tabel 2.14 Vestigingen met lean teams versus vestigingen met sociotechnische teams

	Percentage
Lean teams	74,2
Sociotechnische teams	25,8

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=577).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Voor de vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast stellen we vast dat het in drie vierde van de gevallen om lean teams gaat en slechts in een vierde om teams van het sociotechnische type. Ten slotte kunnen we deze typologie ook bekijken voor het geheel van de vestigingen.

Tabel 2.15 Verdeling over de dichotome teamtypologie van alle Vlaamse vestigingen met tien werknemers of meer

	Percentage
Geen teams	37,9
Lean teams	46,1
Sociotechnische teams	16,1

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=916).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De resultaten van PASO 2002 zijn duidelijk: als 'management fashion' heeft teamwerk zijn weerklank gevonden bij de Vlaamse organisaties. Vraagt men aan de respondenten, niet gehinderd door een strakke definitie, of ze teamwerk algemeen toepassen, dan antwoordt 63,3% bevestigend. Dergelijk cijfer doet vermoeden dat Vlaanderen de sinds lang voorgeschreven management-principes toepast. Krijgen we echter wat meer zicht op de reële inhoud van

dat teamwerk (via de structuurkenmerken), dan moeten we toch sterk nuanceren. Gaandeweg wordt duidelijk dat het zelden gaat om zelfsturende teams met een breed takenpakket. Het blijft voor de organisatieleiding blijkbaar moeilijk om verantwoordelijkheden los te laten en te delegeren naar het uitvoerende niveau.

In een volgend hoofdstuk wordt de focus verlegd naar de determinanten van teamwerk. Aan de hand van een aantal organisatiekarakteristieken zal worden onderzocht of teamwerk in welbepaalde segmenten van de economie voorkomt.

Hoofdstuk 3

Karakteristieken van de teamorganisatie

Waar in het vorige hoofdstuk teamwerk getaxeerd werd op z'n reikwijdte en z'n verschillende verschijningsvormen, staan nu de determinanten van teamwerk centraal. In welke soorten organisaties vinden we teamwerk terug? Betreft het een specifieke manier van werken die in welbepaalde segmenten van de Vlaamse economie ingang heeft gevonden? Of is teamwerk een managementpraktijk die eender waar kan worden aangetroffen, zonder dat het mogelijk is hierin bepaalde patronen te onderkennen? We vermoeden het eerste, en in dit hoofdstuk is het dan ook de bedoeling om een aantal hypothesen met betrekking tot de aanwezigheid van teamwerk te testen. Vinden we teamwerk vooral terug in jonge, kennisintensieve organisaties? Zijn de grootte of de sector determinerend? Spelen de karakteristieken van het productie- of dienstverleningsproces of het type markt waarop men opereert een bepalende rol? Op een systematische manier wordt voor de meest relevante organisatiekenmerken nagegaan of er een significant verband bestaat met de aanwezigheid van teamwerk in het algemeen of van bepaalde teamtypes.

3.1 | Morfologische kenmerken van de organisatie als controlevariabelen

Het lijkt aangewezen om deze zoektocht naar determinerende organisatiekenmerken te starten bij de basis. Aan de hand van een aantal essentiële morfologische karakteristieken kan immers reeds een significante classificatie binnen het organisatielandschap doorgevoerd worden. In deze eerste paragraaf gaan we na of variabelen als grootte, sector, type en leeftijd van de organisatie de kans op het toepassen van (bepaalde vormen van) teamwerk bepalen.

3.1.1 | Teamwerk naar grootte van de organisatie

Zoals eerder werd aangegeven, is deze studie gebaseerd op de PASO-resultaten van 2002 voor de groep van organisaties met tien werknemers of meer.

Kleinere vestigingen kregen een aangepaste vragenlijst waarin onder andere de module rond arbeidsorganisatie niet is opgenomen. Toch is het uitermate zinvol om binnen de grote groep van organisaties vanaf tien werknemers een verdere opsplitsing naar dimensie te maken. We werken met vier grootteklassen, waarbij de eerste klasse (minder dan vijftig werknemers) nog als kleine organisaties kunnen worden beschouwd, de twee volgende klassen (tussen 50 en 200 werknemers) als middelgrote organisaties en de vierde klasse (vanaf 200 werknemers) als grote organisaties.

In navolging van de resultaten van een onderzoek naar 'Bedrijfs- en arbeidsorganisatie in de Vlaamse ondernemingen en organisaties in 2001' uitgevoerd door de Stichting Technologie Vlaanderen, verwachten we dat teamwerk vaker wordt toegepast in grote organisaties (Delagrangé, 2003: 126). Dit grootte-effect is mogelijk te wijten aan het feit dat grote organisaties vaker over een gespecialiseerde HRM-afdeling beschikken, die zich expliciet kan bezighouden met organisatieherontwerp. In kleine organisaties ontbreekt vaak de tijd en de middelen om te sleutelen aan de arbeidsdeling. Bovendien is de kans dat de negatieve effecten van schaalgrootte zich manifesteren veel geringer in kleine organisaties, waardoor de nood aan organisatieherontwerp zich minder voordoet. Voor elke grootteklasse werd de verhouding teamorganisaties versus geen teamorganisaties berekend. De aandelen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 3.1 Aanwezigheid van teamwerk volgens grootteklasse, in %

	Geen teams	Teams
10 tot en met 49 werknemers	36,4	63,6
50 tot en met 99 werknemers	36,0	64,0
100 tot en met 199 werknemers	41,0	59,0
200 werknemers en meer	37,7	62,3

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector (N=951).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Over de verschillende dimensieklassen heen blijkt teamwerk in ongeveer 60% van de organisaties te worden toegepast. Er is op basis van de PASO-data dus geen significant verband tussen grootte van de organisatie en het al of niet voorkomen van teamwerk vast te stellen ($\chi^2=0,4915$; $p=0,9208$).

Ook voor de teamtypes werd de samenhang met grootteklasse getest. Voor de organisaties die teamwerk algemeen toepassen werd per grootteklasse nagegaan in hoeveel procent van de gevallen het om lean teams gaat en in hoeveel procent om sociotechnische teams.

Tabel 3.2 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens grootteklasse, in %

	Lean	Sociotechnisch
10 tot en met 49 werknemers	71,9	28,1
50 tot en met 99 werknemers	80,0	20,0
100 tot en met 199 werknemers	83,7	16,3
200 werknemers en meer	90,1	9,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector (N=577).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Het verband tussen teamtype en grootte van de organisatie blijkt statistisch niet betekenisvol ($\chi^2=10,9246$; $p=0,2809$). Desondanks proberen we de tendens in de cijfers te verklaren. Opmerkelijk is dat het aandeel sociotechnische teams in de grote organisaties (vanaf 200 werknemers) een stuk lager ligt dan in de andere groepen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat organisaties, wanneer ze groter worden, geconfronteerd worden met een niet te onderdrukken 'ontwikkelingsspiraal'. Om van hun schaal te profiteren gaan ze gespecialiseerde afdelingen oprichten, in de hoop dat die specialismen effectiever en efficiënter zijn. Op die manier worden grote organisaties al snel complexe organisaties met nood aan een centralistische besturing. Een toenemende concentratie en centralisatie zal na verloop nefast worden en de bureaucratiseringscirkel zal te groot worden. Dit kan grote organisaties ertoe bewegen om de organische manier van werken van de KMO's binnen te brengen. Ze zouden in deze context het best gebaat zijn met de implementatie van sociotechnische teams, maar dit impliceert wel dat deze grote organisaties van nul moeten worden hertekend. Onderzoek toont echter aan dat organisaties heel traag veranderen (Van Hootegem, 2000), waardoor de omvorming van complexe organisaties met simpele jobs naar simpele organisaties met complexe jobs (De Sitter et al., 1997) moeizaam verloopt.

3.1.2 | Teamwerk naar sector

De sectorindeling waarmee gewerkt wordt, is gebaseerd op de hoofdactiviteit van de organisatie zoals die door de respondenten gerapporteerd werd in de vragenlijst. Om een werkbaar classificatie te krijgen, werden de verschillende hoofdactiviteiten achteraf door de onderzoekers gegroepeerd in tien sectoren.³ De implementatie van teamwerk hangt significant samen met de sector ($\chi^2=27,4198$; $p=0,0006$). Vooral in de gezondheidszorg, het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening en de sector metaal en elektronica heeft teamwerk als algemeen managementprincipe ingang ge-

³ Binnen de PASO-responsdentengroep van organisaties met tien werknemers of meer behoort geen enkele organisatie tot de sector 'landbouw'.

vonden voor het uitvoerend personeel. In de bouw, bepaalde segmenten van de industrie en de handel, distributie en horeca is het aandeel vestigingen waar teamwerk niet wordt toegepast beduidend hoger.

Tabel 3.3 Aanwezigheid van teamwerk volgens sector, in %

	Geen teams	Teams
Chemische en voedingsindustrie, energiesector	50,1	49,9
Metaal en elektronica	30,6	69,4
Overige industrie (textiel, hout, ...)	37,7	62,3
Bouw	52,5	47,5
Handel, distributie en horeca	38,6	61,4
Financiële en zakelijke dienstverlening en overige diensten	30,2	69,8
Openbaar bestuur en gemeenschapsvoorzieningen	40,4	59,6
Gezondheidszorg	18,3	81,7
Onderwijs	29,5	70,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte (N=951).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ook wat de types lean versus sociotechnisch betreft is de samenhang met de sector significant ($\chi^2=102,1676$; $p<0,0001$). Teams met veel autonomie en een grote mate van zelfsturing zijn het sterkst vertegenwoordigd in het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening en de overige industrie. In de bouw daarentegen blijken sociotechnische teams helemaal niet voor te komen en ook in de metaal en elektronica en de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen vinden we bijna uitsluitend lean teams terug. Binnen de chemische en voedingsindustrie, de energiesector en de organisaties in de metaal- en elektronica-sector vinden we de klassieke grootschalige industriële organisaties terug. Zoals hierboven werd gesteld is het moeilijk om in deze zwaargewichten van de economie de arbeidsorganisatie om te gooien. In principe is elk soort werk sociotechnisch te organiseren, maar gegeven een bepaalde omgeving zal het werk zich soms beter lenen tot de invoering van lean teams (bv. het werk aan de lopende band blijft sterk gestandaardiseerd). De Belgische bouwsector wordt gekenmerkt door een traditioneel hiërarchisch patroon, waarbij er voor de uitvoerende werknemers zelden sprake is van enige vorm van zelfsturing. In de openbare besturen en gemeenschapsvoorzieningen verhindert de klassieke bureaucratische, sterk mechanistische structuur de uitbouw van autonome, zelfsturende taakgroepen.

Tabel 3.4 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens sector, in %

	Lean	Sociotechnisch
Chemische en voedingsindustrie, energiesector	85,7	14,3
Metaal en elektronica	98,2	1,8
Overige industrie (textiel, hout, ...)	69,7	30,3
Bouw	100,0	0,0
Handel, distributie en horeca	71,0	29,0
Financiële en zakelijke dienstverlening en overige diensten	69,7	30,3
Openbaar bestuur en gemeenschapsvoorzieningen	92,0	8,0
Gezondheidszorg	79,3	20,7
Onderwijs	55,5	44,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar grootte (N=577).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.1.3 Teamwerk naar type organisatie

Een derde onderscheidend criterium om organisaties te classificeren is het resultaat van de combinatie van twee variabelen: het profit/non-profitkarakter en het privaat/publiek karakter. We krijgen zo vier types organisaties: privaat-profitorganisaties (bv. chemisch bedrijf, transportfirma, restaurant), privaat-non-profitorganisaties (bv. vzw voor natuurbehoud), publiek-profitorganisaties (bv. de Post, NMBS) en publiek-non-profitorganisaties (bv. stadsbestuur, OCMW-ziekenhuis).

Wanneer we deze typologie confronteren met het al of niet voorkomen van teamwerk in organisaties, stellen we in eerste instantie een zeer sterke samenhang vast ($\chi^2=41,9650$; $p<0,0001$). Het is meteen duidelijk dat in de tabel vooral de publiek-profitorganisaties een afwijkende verdeling kennen. Deze tussengroep telt echter bijzonder weinig eenheden, hetgeen de interpretatie van dit resultaat bemoeilijkt.

Tabel 3.5 Aanwezigheid van teamwerk volgens organisatietype, in %

	Geen teams	Teams
Privaat - profitorganisaties (N=481)	39,0	61,0
Privaat - non-profitorganisaties (N=178)	8,1	91,9
Publiek - profitorganisaties (N=9)	80,3	19,7
Publiek - non-profitorganisaties (N=283)	41,2	58,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=951).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Voor de teamorganisaties kan opnieuw het soort teamwerk per type organisatie bekeken worden. In ongeveer een vierde (privaat-profit en privaat-non-

profit) tot een derde (publiek-non-profit) van de teamorganisaties gaat het om teams die als sociotechnisch kunnen worden aangeduid. Er is geen sprake van een significante samenhang ($\chi^2=2,1941$; $p=0,1581$). Het hoge aandeel sociotechnische teams bij de publiek-profitgroep kan ook hier te wijten zijn aan het kleine absolute aantal eenheden in deze groep.

Tabel 3.6 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens organisatietype, in %

	Lean	Sociotechnisch
Privaat - profitorganisaties (N=261)	75,9	24,1
Privaat - non-profitorganisaties (N=147)	76,9	23,1
Publiek - profitorganisaties (N=4)	38,3	61,7
Publiek - non-profitorganisaties (N=165)	66,4	33,4

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=577).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.1.4 Teamwerk naar leeftijd van de organisatie

Ten slotte schuiven we de leeftijd van de organisatie naar voor als een morfologisch kenmerk. De veronderstelling hierbij is dat teamwerk eerder geïmplementeerd zal zijn in relatief jonge organisaties. Teamwerk heeft als managementtool immers vooral de laatste decennia een sterke opgang gekend. In de recente managementliteratuur is teamwerk alomtegenwoordig en het werken in taakgroepen, units of teams wordt gezien als de sleutel tot een succesvolle organisatie. Een arbeidsorganisatie met teams is gemakkelijker door te voeren wanneer het van bij de oprichting van de organisatie als standaard werkvorm kan worden geïntroduceerd. Heel wat complexer is het om in organisaties met vastgeroeste werkmethodes die neigen naar het Taylorisme een omslag naar een nieuwe manier van werken met minder verticale arbeidsdeling, minder standaardisatie en specialisatie te realiseren.

In de PASO-vragenlijst werd gevraagd naar de oprichtingsdatum van de vestiging. Hiermee kan gemakkelijk de leeftijd van de vestigingen worden berekend. Via een t-test wordt nagegaan of de gemiddelde leeftijd significant verschillend is bij teamorganisaties en geen teamorganisaties.

Uit de tabel blijkt dat de teamorganisaties gemiddeld jonger zijn dan de geen teamorganisaties. Het verschil is echter niet significant op een niveau van 0,05.

Tabel 3.7 Test van verschil tussen gemiddelde leeftijd van teamorganisaties en geen teamorganisaties

	Gemiddelde	Leeftijd	N
Geen teams	31,48		328
Teams	25,25		582

T-waarde 1,72; p-waarde 0,0852.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ook voor de teamtypes liggen de resultaten in de lijn van de verwachting: organisaties met sociotechnische teams blijken gemiddeld recenter te zijn opgericht dan organisaties met lean teams. Toch kan het verschil ook hier niet significant genoemd worden.

Tabel 3.8 Test van verschil tussen gemiddelde leeftijd van lean organisaties en sociotechnische organisaties

	Gemiddelde	Leeftijd	N
Lean	25,41		430
Sociotechnisch	20,86		120

T-waarde 0,51; p-waarde 0,6132.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.2 | Soort productie- of dienstverleningsproces

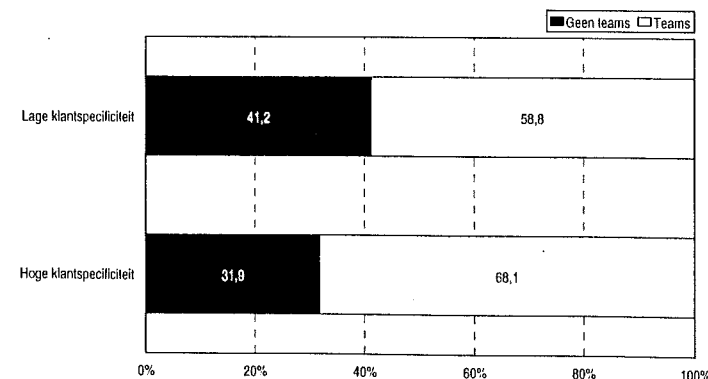
Een ander spoor dat kan leiden naar determinanten voor teamwerk bestaat erin om, voorbij klassieke morfologische karakteristieken als sector en grootte, door te dringen tot de interne keuzen van organisaties en het eigenlijke productie- of dienstverleningsproces te analyseren. In wat volgt, bekijken we het soort producten/diensten, het type productieproces, een aantal kenmerken van de markt en het contact met de afnemers.

3.2.1 | Standaard versus klantspecifiek

Aan de respondenten werd gevraagd om voor het totale producten-/dienstpakket van de vestiging het aandeel standaardproducten/-diensten, het aandeel producten/diensten met standaardvarianten en het aandeel klantspecifieke producten/diensten weer te geven. De mate van klantspecifiteit

kan nu in verband gebracht worden met het al of niet toepassen van teamwerk. De hypothese die we hierbij voorop stellen, is dat organisaties die producten/diensten leveren volledig volgens de specificaties van de klant, vaker met teams zullen werken dan organisaties die standaardproducten/-diensten leveren. Om aan individuele klantenwensen te kunnen beantwoorden, moeten organisaties immers over een organisatieconcept beschikken dat op een flexibele manier kwaliteit kan garanderen. Dit houdt in dat er best afgestapt wordt van de gewoonte om de uitvoering in specialistische deeltaken op te splitsen. Er moeten veeleer coherente gehelen afgebakend worden waarbij groepen van werknemers samen een dienst of product leveren (Huys et al., 2000). Functionele flexibiliteit van de werknemers sluit sterk aan bij deze despecialisering. Werknemers worden niet langer vastgepind op één specifieke deeltaak of arbeidsplaats, maar kunnen door rotatie hun competenties vergroten. Het personeel kan ingezet worden waar de nood het hoogst is en deze functionele flexibiliteit komt de flexibiliteit van de organisatie in het algemeen ten goede.

Op basis van de verdeling die door de respondenten werd opgegeven is een dummy-variabele aangemaakt. We spreken van een 'lage klantspecifiteit' als de klantspecifieke diensten/producten minder dan 50% van de omzet uitmaken en van een 'hoge klantspecifiteit' als de klantspecifieke diensten/producten 50% of meer van de omzet uitmaken. Zowel voor de organisaties met een lage als met een hoge klantspecifiteit hebben we het aandeel teamorganisaties berekend.

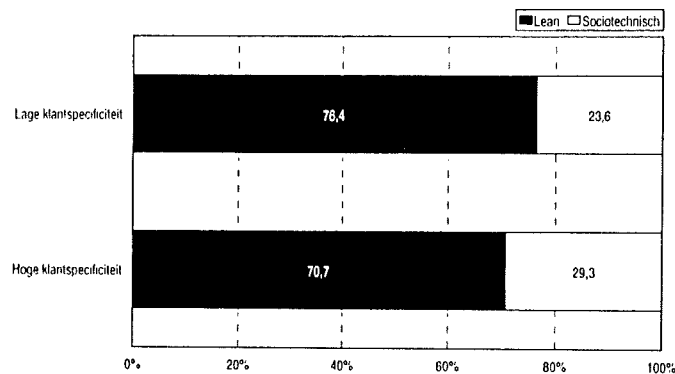
Figuur 3.1 Aanwezigheid van teamwerk volgens klantspecifiteit

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=895).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De resultaten bevestigen de hypothese: in de groep met een hoge klantspecificiteit treffen we 10% meer teamorganisaties aan dan in de groep met een lage klantspecificiteit ($\chi^2=7,4361$; $p=0,0064$).

De hypothese met betrekking tot de teamtypes ligt wat in dezelfde lijn. Hoe klantspecifieker de uitvoering, hoe minder standaardisatie en specialisatie wenselijk is. In tegenstelling tot de sociotechnische benadering, wordt in de lean production de standaardisatie toch behouden. Bij een hoge klantspecificiteit verwachten we dus een groter aandeel sociotechnische teams.

Figuur 3.2 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens klantspecificiteit



Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=542).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ook hier gaan de bevindingen in de richting van de hypothese: het aandeel sociotechnische teams is groter voor de groep organisaties die werken met een hoge klantspecificiteit. Het verband is echter niet significant ($\chi^2=2,0691$; $p=0,1503$).

3.2.2 | Massa- versus stukproductie

Naargelang de hoofdactiviteit die door de respondenten gerapporteerd werd, werden de organisaties uit de steekproef tot de 'industrie'-groep dan wel tot de 'diensten'-groep gerekend. Aan beide groepen werd een licht verschillende vragenlijst (met adequate vraagverwoording) voorgelegd. Dit maakte het ook mogelijk om aan de organisaties uit de industrie specifiek naar het type productieproces voor het belangrijkste product te vragen. Zowel voor stukproductie als voor procesindustrie/flowproductie werd een aantal antwoordmogelijkheden voorzien. Per type werd het aandeel teamorganisaties afgezet tegen het aandeel geen teamorganisaties. Voor enkel-

stukproductie of kleine serieproductie zijn een bijzonder flexibel productieapparaat en arbeidsorganisatie vereist, die volgens de specificiteiten van het product vlot kunnen worden omgesteld. In een dergelijke productieomgeving lijkt het werken met teams het meest aangewezen.

Tabel 3.9 Aanwezigheid van teamwerk volgens type productieproces, in %

	Geen teams	Teams
Stukproductie		
Massaproductie	50,5	49,5
Kleine serieproductie	50,3	49,7
Enkelstukproductie	38,7	61,3
Procesindustrie/flowproductie		
Continue grote serieproductie	26,0	74,0
Continue kleine serieproductie	54,9	45,1
Batchgewijze grote serieproductie	25,1	74,9
Batchgewijze kleine serieproductie	48,8	51,2
Andere	54,5	45,5

Industriële organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=240).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De tabel levert een aantal interessante bevindingen op. Voor de stukproductie stellen we vast dat enkelstukproductie in vergelijking met massaproductie beduidend vaker samen gaat met teamwerk. Voor de procesindustrie/flowproductie gaat het resultaat eerder tegen de verwachtingen in: het aandeel teamorganisaties is het grootst bij continue grote serieproductie en batchgewijze grote serieproductie. Globaal gezien is de samenhang tussen het type productieproces in industriële organisaties en de aanwezigheid van teamwerk niet significant ($\chi^2=9,0850$; $p=0,2466$).

Voor de teamorganisaties werd voor de verschillende industriële productietypes de verdeling over de lean en sociotechnische teams berekend. Opnieuw stoken de resultaten niet met de verwachtingen. De grootste aandelen sociotechnische teams vinden we respectievelijk terug bij de groep met massaproductie, batchgewijze grote serieproductie en continue grote serieproductie. De extreme verdelingen bij enkelstukproductie en continue kleine serieproductie zijn te wijten aan het te kleine aantal eenheden in deze groepen. De samenhang tussen beide variabelen is significant ($\chi^2=33,134$; $p<0,0001$), maar moeilijk interpreteerbaar.

Tabel 3.10 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens type productieproces, in %

	Lean	Sociotechnisch
Stukproductie		
Massaproductie	57,4	42,6
Kleine serieproductie	96,4	3,6
Enkelstukproductie	100,0	0,0
Procesindustrie/flowproductie		
Continue grote serieproductie	82,3	17,7
Continue kleine serieproductie	100,0	0,0
Batchgewijze grote serieproductie	74,8	25,2
Batchgewijze kleine serieproductie	97,2	2,8
Andere	100,0	0,0

Industriële organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=119).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.2.3 | Stabiele versus volatiele markt

De manier waarop het productie-/dienstverleningsproces gestructureerd wordt, hangt ook in sterke mate samen met de vraag naar het product/dienst of het type markt waarop men opereert. Als de vraag naar bepaalde producten of diensten van een organisatie sterk schommelt, zal de nodige flexibiliteit moeten worden ingebouwd om dergelijke turbulenties op te vangen. Het werken met teams en met multi-inzetbare medewerkers is daartoe een geschikte strategie. De assumptie is dus dat organisaties die geconfronteerd worden met een volatiele markt eerder geneigd zullen zijn om teamwerk te implementeren.

Tabel 3.11 Aanwezigheid van teamwerk volgens markttype, in %

	Geen teams	Teams
Vraag schommelt niet of nauwelijks	37,9	62,1
Vraag is seizoensgebonden, maar voorspelbaar	45,9	54,1
Vraag schommelt sterk, maar voorspelbaar	30,0	70,0
Vraag is seizoensgebonden en onvoorspelbaar	39,6	60,4
Vraag schommelt sterk en onvoorspelbaar	33,6	66,4

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=928).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De tabel leert dat de groep van organisaties met een sterk schommelende vraag (voorspelbaar of onvoorspelbaar) inderdaad het grootste aandeel teamorganisaties telt. Toch moeten we vaststellen dat ook in organisaties

met een stabiele markt (geen of nauwelijks schommelingen) in vergelijking met de andere groepen vaak met teams wordt gewerkt. Het verband tussen volatilitéit van de markt en de aanwezigheid van teamwerk is net niet significant op een niveau van 0,05 ($\chi^2=8,8420$; $p=0,0652$).

Er werd ook nagegaan of bepaalde teamtypes vaker voorkomen bij specifieke marktomstandigheden. Vreemd genoeg is het aandeel sociotechnische teams het grootst bij de groep organisaties met een stabiele marktvraag. Er is geen statistisch significant verband ($\chi^2=7,2454$; $p=0,1235$).

Tabel 3.12 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens markttype, in %

	Lean	Sociotechnisch
Vraag schommelt niet of nauwelijks	68,8	31,2
Vraag is seizoensgebonden, maar voorspelbaar	76,7	23,3
Vraag schommelt sterk, maar voorspelbaar	83,4	16,6
Vraag is seizoensgebonden en onvoorspelbaar	80,7	19,3
Vraag schommelt sterk en onvoorspelbaar	73,1	26,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=562).
Bron: Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=562)

3.2.4 | Gecombineerd productie-/dienstverleningstype

Zoals hierboven werd gesteld, bepalen zowel het aandeel klantspecifieke producten of diensten als de schommelingen in de vraag de mate waarin organisaties flexibiliteit in hun productie-/dienstverleningsproces moeten inbouwen. We kunnen in een volgende stap beide variabelen samenvoegen tot één indicator voor het algemene productie-/dienstverleningstype en nagaan in welke mate dit de aanwezigheid van teamwerk en teamtypes bepaalt.

Dit gecombineerde productie-/dienstverleningstype blijkt een goede determinant te zijn voor teamwerk ($\chi^2=14,1346$; $p=0,0148$). Vooral organisaties met een productie-/dienstverleningsproces gekenmerkt door een hoge klantspecificiteit en voorspelbare schommelingen in de vraag passen teamwerk algemeen toe. Het aandeel teamorganisaties is het kleinst bij de groep met lage klantspecificiteit en voorspelbare schommelingen. Deze vestigingen krijgen dan ook weinig incentives om iets te veranderen aan de bureaucratiesering.

Tabel 3.13 Aanwezigheid van teamwerk volgens gecombineerd productie-/dienstverleningstype

	Geen teams	Teams
Lage klantspecificiteit, geen schommelingen	38,7	61,3
Hoge klantspecificiteit, geen schommelingen	34,7	65,3
Lage klantspecificiteit, voorspelbare schommelingen	47,8	52,2
Hoge klantspecificiteit, voorspelbare schommelingen	24,5	75,5
Lage klantspecificiteit, onvoorspelbare schommelingen	37,9	62,1
Hoge klantspecificiteit, onvoorspelbare schommelingen	33,4	66,6

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=893).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Dezelfde analyse, maar nu voor de teamtypes levert een eerder contra-intuïtief resultaat op. Bij de organisaties die teamwerk algemeen toepassen, is het aandeel sociotechnische teams het laagst voor de groep met een lage klantspecificiteit en voorspelbare schommelingen. Vreemd is het dan dat sociotechnische teams relatief gezien het meest voorkomen binnen de groep vestigingen met een lage klantspecificiteit en *geen* schommelingen. Het gaat om een significant verband ($\chi^2=14,0023$; $p=0,0156$). Op de tweede, derde en vierde plaats staan wel telkens de organisaties met een hoge klantspecificiteit, ongeacht de schommelingen.

Tabel 3.14 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens gecombineerd productie-/dienstverleningstype

	Lean	Sociotechnisch
Lage klantspecificiteit, geen schommelingen	67,3	32,7
Hoge klantspecificiteit, geen schommelingen	71,4	28,6
Lage klantspecificiteit, voorspelbare schommelingen	87,5	12,5
Hoge klantspecificiteit, voorspelbare schommelingen	69,5	30,5
Lage klantspecificiteit, onvoorspelbare schommelingen	79,1	20,9
Hoge klantspecificiteit, onvoorspelbare schommelingen	70,9	29,1

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=540).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.2.5 | Teamwerk als wapen in de concurrentiestrijd?

Een bijkomend kenmerk van de markt waarop organisaties opereren, is de mate van concurrentie. Heel wat auteurs maken gewag van een toenemende concurrentie tussen organisaties, die wordt verscherpt door de globalisering en verregaande economische deregulering (Castells, 1996; Huys et al., 2000). In een dergelijke competitieve omgeving is het voor organisaties van cruciaal belang om zich te onderscheiden van concurrenten door snel en flexibel in-

novatieve en kwaliteitsvolle producten of diensten aan te bieden aan de consumenten. Een organisatieconcept met teams kan dus vooral organisaties die met een sterke concurrentie af te rekenen hebben, helpen om aan deze performantie-eisen te beantwoorden. Aan de respondenten werd gevraagd om de concurrentie op de afzetmarkt voor het belangrijkste product/dienst van de vestiging te beschrijven. Per concurrentieniveau werd het aandeel teamorganisaties berekend, waarbij we verwachten dat dit het grootst zal zijn voor de groep organisaties die een sterke concurrentie kent.

Tabel 3.15 Aanwezigheid van teamwerk volgens mate van concurrentie, in %

	Geen teams	Teams
Geen concurrentie	33,1	66,9
Matige concurrentie	39,3	60,7
Sterke concurrentie	37,3	62,7

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=931).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Wat de tabel laat zien strookt niet met de verwachting. De vestigingen die geen concurrentie ondervinden, blijken vaker teamwerk toe te passen dan de andere groepen. Het verband is evenwel niet significant ($\chi^2=1,5493$; $p=0,4609$).

Ook wat de teamtypes betreft, lijkt de mate van concurrentie niet determinerend te zijn: voor de teamorganisaties gaat het binnen elk concurrentieniveau om ongeveer een vierde sociotechnische teams ($\chi^2=0,4729$; $p=0,7894$).

Tabel 3.16 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens mate van concurrentie, in %

	Lean	Sociotechnisch
Geen concurrentie	71,5	28,5
Matige concurrentie	75,4	24,6
Sterke concurrentie	73,8	26,2

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=563).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Met betrekking tot de concurrentie werd ook gevraagd op basis van welk criterium de vestiging zich van concurrenten tracht te onderscheiden. Vier performantiecriteriën werden als antwoordmogelijkheid aangeboden. Het is interessant om na te gaan of het criterium dat door de organisaties als speerpunt wordt aangeduid, samengaat met de aanwezigheid van teamwerk.

Tabel 3.17 Aanwezigheid van teamwerk volgens voornaamste concurrentiestrategie, in %

	Geen teams	Teams
Kostenefficiëntie en productiviteit	38,4	61,6
Kwaliteit van het product	36,5	63,5
Flexibiliteit	41,4	58,6
Innovatievermogen	34,9	65,1

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=759).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Dit levert geen betekenisvol resultaat op ($\chi^2=1,7976$; $p=0,6155$). De concurrentiestrategie is dus geen determinant voor teamwerk.

In de analyse naar teamtype krijgen we iets meer variatie te zien: het aandeel sociotechnische teams blijkt het grootst voor de groep vestigingen die flexibiliteit vooropstelt. Teamorganisaties die vooral willen concurreren op kostenefficiëntie en productiviteit werken hoofdzakelijk met teams van het lean type. Beide variabelen hangen echter niet significant samen ($\chi^2=4,2640$; $p=0,2343$).

Tabel 3.18 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens voornaamste concurrentiestrategie, in %

	Lean	Sociotechnisch
Kostenefficiëntie en productiviteit	85,5	14,5
Kwaliteit van het product	74,2	25,8
Flexibiliteit	69,9	30,1
Innovatievermogen	80,0	20,0

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=759).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.2.6 | Contact met klanten

Nog een factor die tot meer inzicht in het productie-/dienstverleningstype kan leiden, betreft het contact met klanten. Twee aspecten zijn daarbij van belang: de duur van het contact en de intensiteit ervan. Als hypothese stellen we voorop dat het werken met mensen of klanten een goede voedingsbodem is voor het implementeren van teams. Organisaties met intensieve klantencontacten worden vaak beperkt in hun doelmatigheid vanwege de onzekerheid die klanten kunnen introduceren in het productie-/dienstverleningsproces (De Prins & Henderickx, 2004). De diversiteit en onvoorspelbaarheid van de wensen en gedragingen van klanten maakt dat niet op voorhand gedefinieerd kan worden hoeveel tijd er gevraagd zal worden van bepaalde medewerkers. In dergelijke omstandigheden rendeert een flexibel organisa-

tieconcept met multi-inzetbare werknemers het best. We bekijken achtereenvolgens de duur en de intensiteit van het contact met klanten.

3.2.6.1 | Duur van het contact

De cijfers lijken op het eerste zicht nogal tegenstrijdig: twee groepen springen in het oog voor hun groot aandeel teamorganisaties: de groep van vestigingen waar geen contact is met de klanten en de groep waar er juist contact is voor een langere periode ($\chi^2=22,3361$; $p<0,0001$). Intuïtief kunnen we hieraan enkele praktijkvoorbeelden koppelen. In de industriële organisaties is er doorgaans weinig contact met klanten. Dit is ondermeer het geval bij auto-assemblage fabrieken, die toch vaak een of andere vorm van teamwerk toepassen. Langdurig contact met klanten is kenmerkend voor de gezondheidszorg en het onderwijs. Eerder werd reeds aangetoond (tabel 3.3) dat het aandeel teamorganisaties binnen deze sectoren het hoogst ligt.

Tabel 3.19 Aanwezigheid van teamwerk volgens duur van het contact met klanten, in %

	Geen teams	Teams
Geen contact	22,3	77,7
Kortstondig contact	48,9	51,1
Contact voor beperkte periode	55,1	44,9
Contact voor langere periode	30,0	70,0

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=681).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ook de verdeling naar teamtype levert geen eenduidig patroon. Globaal kunnen we wel stellen dat het aandeel sociotechnische teams hoger ligt bij organisaties waar het contact met klanten minstens een beperkte periode beslaat ($\chi^2=4,9609$; $p=0,1747$).

Tabel 3.20 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens duur van het contact met klanten, in %

	Lean	Sociotechnisch
Geen contact	75,2	24,8
Kortstondig contact	81,7	18,3
Contact voor beperkte periode	59,0	41,0
Contact voor langere periode	68,2	31,8

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=440).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.2.6.2 | Intensiteit van het contact

Wat de intensiteit van het contact met klanten betreft, verwachten we dat organisaties bij intensiever contact vaker teamwerk zullen toepassen.

Tabel 3.21 Aanwezigheid van teamwerk volgens de intensiteit van het contact met klanten, in %

	Geen teams	Teams
Weinig intensief contact	70,2	29,8
Matig intensief contact	38,8	61,2
Zeer intensief contact	25,1	74,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=666).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De resultaten zijn hier wel erg overtuigend: naarmate de intensiteit van het contact met klanten toeneemt, wordt ook het aandeel teamorganisaties significant groter ($\chi^2=47,0884$; $p<0,0001$).

Het toepassen van lean teams versus sociotechnische teams blijkt ook significant samen te hangen met de contact-intensiteit ($\chi^2=6,3577$; $p=0,0416$). Opvallend hier is dat organisaties met weinig intensief contact zich qua teamtype sterk afzetten ten aanzien van de organisaties met matig of zeer intensief contact. Waar in de eerste groep bijna uitsluitend lean teams voorkomen, beslaat het aandeel sociotechnische teams in de andere twee groepen bijna een derde.

Tabel 3.22 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens de intensiteit van het contact met klanten, in %

	Lean	Sociotechnisch
Weinig intensief contact	98,3	1,7
Matig intensief contact	68,9	31,1
Zeer intensief contact	68,2	31,8

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=430).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.3 | Teamwerk en kwalificatiestructuren

Na de doorlichting van het productie-/dienstverleningsproces kan het interessant zijn om organisaties te classificeren naar hun functiestructuur en de focus te verleggen naar de kenmerken van de jobs. We bouwen hier voort op

analyses die gebeurd zijn in het kader van het dossier 'Wordt de bandwerker winkelfuffrouw? Job en kwalificatiestructuren in Vlaamse organisaties' (Marx, Ramioul & Sels, 2004).

Om een zicht te krijgen op de kwalificatiestructuur in de Vlaamse organisaties werden vier types arbeid gedefinieerd in de PASO-vragenlijst. Op basis van de criteria inwerktijd, opleiding/ervaring, het kunnen/moeten nemen van zelfstandige beslissingen en supervisie werden volgende jobtypes onderscheiden: 'eenvoudig', 'geoevend', 'geschoold' en 'complex' werk. De respondenten werd gevraagd om telkens aan te geven welk aandeel van de werknemers in elk type job werkzaam is. We willen echter organisaties als eenheid classificeren op basis van hun functiestructuur. Daartoe werd een clusteranalyse uitgevoerd, waarbij organisaties die een min of meer vergelijkbaar aandeel eenvoudige, geoevende, geschoolde en complexe arbeidsplaatsen tellen in eenzelfde cluster gegroepeerd worden. Onderstaande tabel toont het resultaat van deze clusteranalyse.

Tabel 3.23 Aandelen van het type arbeid in vier clusters van organisaties, in %

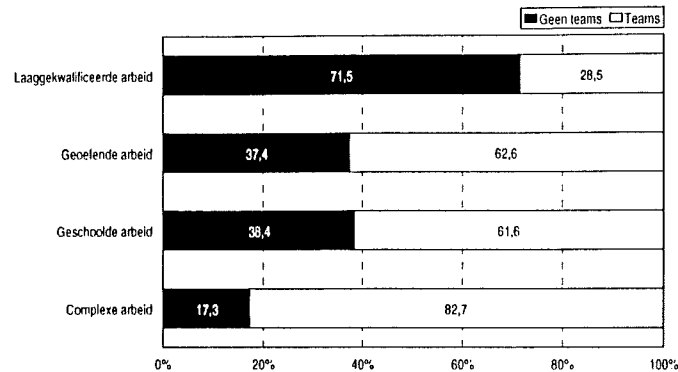
	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Aandeel van de Vlaamse organisaties	13,40	45,30	27,50	13,80
Eenvoudig	67,65	8,50	4,64	3,78
Geoevend	17,69	42,72	7,66	3,77
Geschoold	10,43	29,34	76,09	6,79
Complex	4,23	19,44	11,61	85,65

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=599).
Bron: Marx et al., 2004

De twee uiterste clusters zijn het kleinst, met ongeveer 13% van de Vlaamse organisaties. De grootste cluster, met 45%, is deze met de combinatie van geoevende en geschoolde jobs. Het type met overwegend geschoolde jobs staat in voor bijna 30%. We kunnen nu testen of het behoren tot een van deze vier kwalificatietypes samenhangt met het al of niet toepassen van teamwerk in organisaties. We vermoeden hierbij dat in organisaties met overwegend complex werk zowel het aandeel organisaties zonder teamwerk als het aandeel organisaties met sociotechnische teams het hoogst zal liggen. Enerzijds stellen we als hypothese voorop dat medewerkers in complexe organisaties door de aard en de moeilijkheid van het werk vaker individueel zullen werken. Anderzijds zal bij grotere kennisintensieve projecten, waarbij het werk moeilijk standaardiseerbaar is en waarbij voortdurend beslissingen moeten worden genomen en medewerkers stuiten op de grenzen van hun competenties, kennistransfer en samenwerking juist vruchten afwerpen. We kunnen dus tegelijk ook meer teamwerk en dan vooral sociotechnische teams verwachten.

Om de interpretatie van de figuur te bevorderen kregen de clusters een label naargelang van het soort werk dat er domineert. Per kwalificatiecluster werd de verdeling over geen teamorganisaties versus teamorganisaties berekend.

Figuur 3.3 Aanwezigheid van teamwerk volgens type arbeid

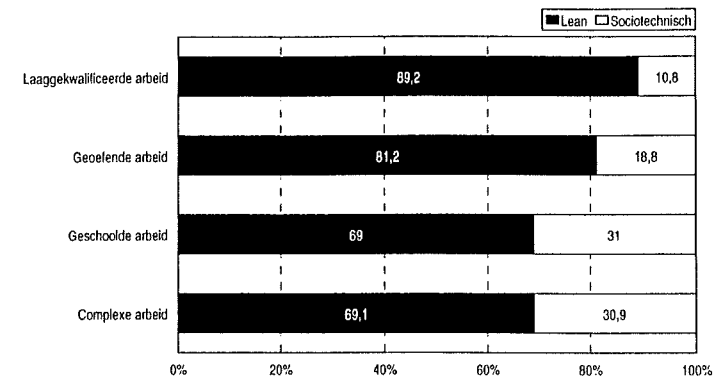


Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=508).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De samenhang blijkt bijzonder sterk ($\chi^2=49,0941$; $p<0,0001$). Waar in vestigingen met overwegend laaggekwalificeerd werk de meerderheid een organisatieconcept zonder teamwerk hanteert, is voor 82,7% van de vestigingen met vooral complexe arbeid teamwerk een algemeen toegepast principe. De groepen met geoefende en geschoolde arbeid situeren zich hiertussen met toch ongeveer 60% teamorganisaties.

Doen we een vergelijkbare analyse naar de implementatie van de twee teamtypes, dan krijgen we een ander plaatje te zien. Bij de teamorganisaties met hoofdzakelijk laaggekwalificeerde arbeid gaat het in de overgrote meerderheid om lean teams. Ook de vestigingen met geoefende arbeid scoren aan de lage kant wat het aandeel sociotechnische teams betreft. De clusters met vooral geschoolde en complexe arbeid staan wat dit betreft op gelijke voet, met ongeveer 30% sociotechnische teams ($\chi^2=8,1500$; $p=0,0430$).

Figuur 3.4 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens type arbeid



Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=309).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.4 Teamwerk in de kenniseconomie

Als een aanvulling op de analyse van teamwerk naar sector willen we in deze paragraaf nagaan of teamwerk als managementprincipe misschien vooral terug te vinden is in de zogenaamde 'kennisintensieve sectoren'. Alerhande innovaties op technologisch-organisatorisch vlak, informatisering, tendensen van uitbesteding en delokalisering/globalisering en de tertiarisering van de economie dragen er, in hun onderlinge samenhang, toe bij dat er steeds meer gewag wordt gemaakt van een verschuiving naar een kenniseconomie (Marx et al., 2004). Het verschil tussen deze kenniseconomie en de economie die we vroeger kenden zit in het feit dat de traditionele productiefactoren arbeid en kapitaal enigszins naar de achtergrond zijn gedrongen door kennisgerelateerde productiefactoren als nieuwe technologie en menselijke kennis. Investerings in deze nieuwe factoren blijken van immens belang voor het succes of falen van bedrijven, sectoren, regio's en landen. Powell en Snellman (2004) definiëren de kenniseconomie als: "productie en dienstverlening gebaseerd op kennisintensieve activiteiten die bijdragen aan een versnelde technologische en wetenschappelijke vooruitgang maar ook aan vlugge veroudering".

Het vage label 'kenniseconomie' blijft echter voor verschillende interpretaties vatbaar en geeft aanleiding tot een uitgebreid gamma van onderzoeksactiviteiten. Het aandeel kenniswerk in de economie kan op uiteenlopende manieren benaderd worden. Ten eerste is er een discussie aan de gang over welke specifieke sectoren in het bijzonder kennisintensief zijn. Is het gebruik

van kennis als *input* in het productie-/dienstverleningsproces voldoende, of gaat het juist om het produceren van kennis als *output*? Verschillende classificaties circuleren naargelang van de afbakeningscriteria die men vooropstelt. Op basis van deze sectorclassificaties worden organisaties vervolgens ingedeeld in kennisintensief versus niet kennisintensief (OECD, 1999; Huws, 2003). Dergelijke afbakeningen zijn werkbaar, maar strikt genomen is het sectorniveau nog niet fijn genoeg. Voor het bepalen van kennisintensiteit zou moeten worden afgedaald tot het niveau van individuele organisaties of zelfs hun afdelingen.

Een tweede onderzoekslijn is nauwer, georiënteerd op het management en focust op de rol van levenslang leren en continue innovatie binnen organisaties. Alle organisaties lijken immers kennisintensiever te worden in de zin dat op verschillende niveaus in de productie/dienstverlening kennis belangrijker wordt (Marx et al., 2004). Sommige organisaties slagen er blijkbaar beter in dan andere om kennis te produceren en over te dragen. Onderzoekers zijn geïnteresseerd in mogelijke verklaringen hiervoor om zo een 'best practices'-lijstje inzake kenniscreatie en -transfer te ontwikkelen. Het meten van de mate waarin 'kennis' is doorgedrongen in het productie-/dienstverleningsproces is echter geen sinecure. Zo werd er in PASO wel met een indicator gewerkt die het complexiteitsniveau van taken operationaliseert door middel van vier criteria: vereiste scholing, inwerktijd, autonomie en supervisie. Toch kunnen we 'complex werk' niet gelijkstellen met 'kenniswerk', en dus biedt PASO binnen deze onderzoekslijn weinig mogelijkheden.

Om in dit dossier teamwerk te linken aan de kennisintensiteit van organisaties, positioneren we ons binnen de sectorbenadering. Vestigingen kunnen op basis van de NACE-codes opgedeeld worden in kennisintensief versus niet-kennisintensief. De kennisintensieve groep wordt gevormd door organisaties in sectoren waar het gebruik van kennis essentieel is en waar de output op zich ook kennis is, zoals het onderwijs, financiële en zakelijke dienstverlening en alle sectoren die te maken hebben met informatisering, automatisering, databaseer en -verwerking, telecommunicatie, onderzoek en wetenschappelijk werk.

Tabel 3.24 Kennisintensieve versus niet-kennisintensieve organisaties naar type arbeid, in %

	Eenvoudig	Geoefend	Geschoold	Complex
Niet-kenniseconomie	22,1	29,4	30,9	17,6
Kenniseconomie	4,8	6,4	43,5	45,3

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=617).
Bron: Marx et al., 2004

Als hypothese kunnen we stellen dat het aandeel teamorganisaties hoger zal liggen binnen de groep kennisintensieve organisaties. Het type arbeid dat overwegend aanwezig is in een organisatie hangt sterk samen met het al of niet behoren tot de kenniseconomie.

De kennisintensieve sectoren worden gekenmerkt door hoofdzakelijk geschoolde en complexe arbeid. Er is dus nood aan kennistransfer en meer afstemming tussen de medewerkers, wat kan gefaciliteerd worden door de implementatie van (zelfsturende) teams. Dit laat de medewerkers bovendien toe om regelmatig van taak te veranderen en zo een beter zicht te krijgen op het geheel.

Tabel 3.25 Aanwezigheid van teamwerk volgens kennisintensiteit, in %

	Geen teams	Teams
Niet-kenniseconomie	38,4	61,6
Kenniseconomie	29,0	71,0

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=951).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De hypothese wordt bevestigd door de resultaten ($\chi^2=5,3973$; $p=0,0202$). In de groep organisaties uit kennisintensieve sectoren ligt het aandeel teamorganisaties bijna 10% hoger dan in de niet-kenniseconomie.

Ook in termen van type teamwerk is het verschil tussen kennisintensieve en niet-kennisintensieve sectoren bijzonder treffend ($\chi^2=48,3233$; $p<0,0001$). Waar het in de kennisintensieve teamorganisaties in ongeveer de helft van de gevallen gaat om sociotechnische teams, zijn in de niet-kenniseconomie de lean teams sterk oververtegenwoordigd. Het al of niet behoren tot een kennisintensieve sector blijkt dus een bepalend organisatiekenmerk te zijn voor de aanwezigheid van teamwerk en van sociotechnische teams.

Tabel 3.26 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens kennisintensiteit, in %

	Lean	Sociotechnisch
Niet-kenniseconomie	80,8	19,2
Kenniseconomie	49,4	50,6

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=577).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

3.5 | Teamwerk en flexibiliteit

Een laatste hypothese betreft de flexibiliteitsbehoefte van organisaties. In de managementliteratuur wordt herhaaldelijk gewezen op veranderingen in de omgeving van organisaties. Een grote groep krijgt af te rekenen met een gesatureerde en gefragmenteerde markt. Organisaties worden uitgedaagd om kort op de bal te spelen en op een flexibele manier nieuwe en kwaliteitsvolle producten te leveren, om zo te voldoen aan steeds wisselende klantenbehoefte. In het licht van deze omgevingseis is een arbeidsdeling gekenmerkt door specialisatie en standaardisatie veel te rigide en dus niet optimaal. Om beter te kunnen reageren en te anticiperen op turbulenties in de omgeving, zijn organisaties genoopt om de uitvoering niet langer in specialistische deeltaken op te splitsen, maar een organisatie-model uit te werken waarbij werknemers niet verbonden zijn met één specifieke deeltaak op een vaste arbeidsplaats, maar regelmatig tussen aanverwante jobs kunnen wisselen, wat sterk aanleunt bij een bepaalde vorm van teamwerk. Conform deze redenering en zoals uit eerdere analyses al is gebleken, kunnen we verwachten dat organisaties die geconfronteerd worden met een volatiele afzetmarkt (stijgingen en dalingen in de vraag) eerder geneigd zullen zijn om teamwerk als organisatieconcept te implementeren om zo een flexibele allocatie van werknemers te garanderen.

Om te toetsen of een grotere flexibiliteitsbehoefte organisaties noopt tot het implementeren van teamwerk werden diverse analyses uitgevoerd. Een eerste flexibiliteitsmaatregel die we zullen koppelen aan het al of niet voorkomen van teamwerk is het toepassen van een ploegensysteem, een maatregel die een zekere vorm van temporele flexibiliteit bewerkstelligt. Via een uitgebreid gamma aan mogelijke tijdpatronen kunnen organisaties hun productie/dienstverlening continueren buiten de standaard bedrijfstijd en zo een belangrijke verhoging van de capaciteits- en bijgevolg ook de kapitaalsbenutting realiseren. Ploegenstelsels en teamwerk lijken echter niet direct compatibel. Atypische uren introduceren automatisch extra besturingsproblemen binnen de organisatie. In het geval er sprake is van teams, moeten in een ploegensysteem zogenaamde 'wachteams' (De Prins & Hendrickx, 2004) elkaars werk overnemen en voortzetten en zodoende het resultaat van het globale (zelfsturende) team realiseren. Er moet in deze context extra aandacht worden besteed aan taakoverdracht, communicatie en planning en ook de teamidentificatie van de werknemers wordt bemoeilijkt. In organisaties met een ploegenstelsel verwachten we dus minder teamwerk aan te treffen.

De tabel laat nochtans iets anders zien: het aandeel teamorganisaties blijkt groter te zijn binnen de groep vestigingen waar volgens een of ander ploegensysteem gewerkt wordt. Het verband is bijna significant ($\chi^2=3,5210$; $p=0,0606$), maar tegengesteld aan de verwachting.

Tabel 3.27 Aanwezigheid van teamwerk volgens arbeidstijdpatroon, in %

	Geen teams	Teams
Ploegensysteem	31,1	68,9
Geen ploegensysteem	38,5	61,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=939).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Voor de teamtypes stellen we voorop dat een ploegenstelsel zich beter leent tot het werken met lean teams dan met sociotechnische teams.

Tabel 3.28 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens arbeidstijdpatroon, in %

	Lean	Sociotechnisch
Ploegensysteem	80,6	19,4
Geen ploegensysteem	73,1	26,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=570).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Deze hypothese krijgt wel bevestiging, zij het niet voldoende significant ($\chi^2=2,9167$; $p=0,0877$). Het aandeel sociotechnische teams is het grootst voor de groep vestigingen die niet volgens een uitgebreid tijdstelsel werken.

De volgende analyse brengt een reeks van mogelijke flexibiliteitsstrategieën die vestigingen kunnen hanteren om aan stijgingen of dalingen in de vraag tegemoet te komen, in verband met teamwerk. Per maatregel is voor de groep organisaties die de betreffende strategie toepassen, het aandeel teamorganisaties en geen teamorganisaties weergegeven in de tabel.

Het toepassen van bepaalde maatregelen blijkt significant samen te hangen met de aanwezigheid van teamwerk. Zo stellen we vast dat organisaties die bij een stijgende of dalende vraag overgaan tot de inzet van collega's of interne pool ook vaker (in 68,7% van de gevallen) met teams werken. Omgekeerd zien we dat vestigingen die hun toevlucht zoeken bij de inzet van jobstudenten, uitzendkrachten of overwerk significant minder vaak werken volgens een organisatieconcept met teams.

Tabel 3.29 Aanwezigheid van teamwerk volgens flexibiliteitsstrategie, in %

	Geen teams	Teams	Chi ²	p
Geen speciale maatregelen	40,0	60,0	0,2804	0,5965
Inzet van jobstudenten	47,4	52,6	16,4041***	<0,0001
Inzet van collega's of interne pool	31,3	68,7	6,6239**	0,0101
Overwerk	42,3	57,7	5,0672**	0,0244
Inzet van uitzendkrachten	42,2	57,8	4,1283**	0,0422
Aantrekken van extra tijdelijk personeel	32,5	67,5	3,4710*	0,0625
Werknemers in opleiding sturen	32,9	67,1	1,7546	0,1853
Stelsel van tijdelijke werkloosheid	41,7	58,3	1,6552	0,1983
Variabele arbeidstijden	34,3	65,7	1,1566	0,2822
Deeltijdarbeiders tijdelijk meer of minder uren laten werken	38,9	61,1	0,1010	0,7507
Uitbreiding of inkrimping van het ploegenstelsel	41,4	58,6	0,5708	0,4499
Andere maatregelen	31,7	68,3	0,8624	0,3531

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=564).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Welke flexibiliteitsstrategie een teamorganisatie toepast is geen goede determinant voor het type teamwerk waarvoor men opteert. Het aandeel teamorganisaties is het grootst voor de groep vestigingen die variabele arbeidstijden gebruiken of die zeggen andere maatregelen te nemen om stijgingen en dalingen in de vraag op te vangen. Er is echter voor geen enkele strategie een significante samenhang met teamtype.

Tabel 3.30 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens flexibiliteitsstrategie, in %

	Lean	Socio-technisch	Chi ²	p
Geen speciale maatregelen	79,7	20,3	0,7744	0,3789
Inzet van collega's of interne pool	75,5	24,5	0,0126	0,9108
Aantrekken van extra tijdelijk personeel	74,7	25,3	0,0331	0,8556
Inzet van uitzendkrachten	78,5	21,5	1,3874	0,2388
Inzet van jobstudenten	75,5	24,5	0,0081	0,9282
Overwerk	72,4	27,6	1,3717	0,2415
Werknemers in opleiding sturen	74,7	25,3	0,0229	0,8796
Stelsel van tijdelijke werkloosheid	78,3	21,7	0,6806	0,4094
Deeltijdarbeiders tijdelijk meer of minder uren laten werken	72,3	27,7	0,4994	0,4798
Variabele arbeidstijden	69,4	30,6	2,9380*	0,0865
Uitbreiding of inkrimping van het ploegenstelsel	75,5	24,5	0,0017	0,9669
Andere maatregelen	64,4	35,6	2,4730	0,1158

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=335).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Zoals blijkt uit de twee voorgaande tabellen kan flexibiliteit van de arbeid in diverse vormen worden gerealiseerd afhankelijk van de doelstelling, het niveau van de arbeid en de termijn waarbinnen de flexibiliteit moet worden verkregen. De verschillende strategieën kunnen worden gegroepeerd naar drie vormen van flexibiliteit, met name temporele, contractuele en functionele flexibiliteit (Van der Steene, Sels, Van Hootegem, Forrier & De Witte, 2002). Bij temporele flexibiliteit wordt het te presteren arbeidsvolume van het reeds aanwezige personeel aangepast. Zowel de duur van de arbeidsprestatie als het tijdstip waarop de arbeid verricht wordt, kan hierbij variëren (bv. overwerk, variabele arbeidstijden, tijdelijke werkloosheid). In het geval van contractuele flexibiliteit wordt het arbeidsvolume van de organisatie naar behoefte aangepast door het aanbieden of verbreken van diverse contractvormen. Het betreft hoofdzakelijk het aantrekken van werknemers van buiten de organisatie op tijdelijke basis of het inkopen van extra capaciteit bij andere organisaties (bv. inzet van uitzendkrachten, inzet van jobstudenten). Bij functionele flexibiliteit ten slotte wordt de inzetbaarheid van het personeel van de organisatie vergroot door horizontale of verticale verschuivingen in de taak of functie (bv. taakrotatie, interne pool van multi-inzetbare werknemers).

Bij teamwerk gaat niet langer iedere werknemer zijn eigen vooraf gestandaardiseerde deeltaak verrichten, maar wordt de groep verantwoordelijk voor het globale takenpakket. Dit impliceert dat werknemers frequent tussen aanverwante arbeidsplaatsen moeten kunnen wisselen. Er wordt afgestapt van een oriëntatie op specifieke competenties en men streeft naar breed inzetbare werknemers. Teamwerk kan dus op zichzelf beschouwd worden als een vorm van functionele flexibiliteit. In die zin is het vreemd om de mate van flexibiliteit als determinant van teamwerk te beschouwen. De redenering houdt echter wel stand als we ze als volgt formuleren: Organisaties die bepaalde flexibiliteitsstrategieën toepassen doen dat omdat ze een zekere flexibiliteitsbehoefte kennen (stijgingen en dalingen in de vraag). Het soort maatregelen waarvoor geopteerd wordt (temporeel, contractueel of functioneel) kan als classificatievariabele gelden om vestigingen te typeren. We verwachten dan dat organisaties die behoefte hebben aan flexibiliteit en functionele maatregelen nemen om hieraan tegemoet te komen, vaker algemeen met teams zullen werken dan andere organisaties.

Tabel 3.31 Aanwezigheid van teamwerk volgens flexibiliteitstype, in %

	Geen teams	Teams	Chi ²	p
Gebruik van functionele flexibiliteit	31,3	68,7	6,6239	0,0101
Gebruik van contractuele flexibiliteit	41,7	58,3	8,4809	0,0036
Gebruik van temporele flexibiliteit	39,6	60,4	2,3952	0,1217

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=564).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De hypothese blijft overeind na statistische toetsing. Binnen de groep vestigingen die functionele flexibiliteit gebruiken is het aandeel teamorganisaties hoger dan binnen de groepen met contractuele of temporele flexibiliteit.

Per flexibiliteitsstrategie werd voor de teamorganisaties ook de verdeling lean versus sociotechnisch nagegaan. Er is geen noemenswaardig verschil wat het aandeel sociotechnische teams betreft tussen de verschillende flexibiliteitstypes.

Tabel 3.32 Verdeling lean organisaties versus sociotechnische organisaties volgens flexibiliteitstype, in %

	Lean	Socio-technisch	Chi ²	p
Gebruik van functionele flexibiliteit	75,5	24,5	0,0126	0,9108
Gebruik van contractuele flexibiliteit	77,4	22,6	1,4558	0,2276
Gebruik van temporele flexibiliteit	74,0	26,0	0,7684	0,3807

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=335).

Bron: Gegevens berekend op basis van l'ASO 2002

3.6 | Algemeen model

In dit hoofdstuk werd een poging gedaan om de karakteristieken van de typische 'teamorganisatie' of zelfs de typische 'sociotechnische organisatie' te achterhalen. Een reeks van organisatiekenmerken zijn de revue gepasseerd en hoewel op theoretische grond vaak zinvolle hypothesen konden worden vooropgesteld, bleef de voorspellingskracht van veel eigenschappen toch beneden het significantieniveau. Bovendien werden de kenmerken afzonderlijk aan de aanwezigheid van teamwerk gelinkt, waardoor we nog geen geïntegreerd beeld hebben. We besluiten dit onderdeel daarom met een regressiemodel dat moet toelaten om het plaatje van de determinanten van teamwerk te vervolledigen. Een logistische regressie met het al of niet voorkomen van teamwerk als afhankelijke variabele en drie controlevariabelen (grootte, sector en leeftijd) en twee organisatiekenmerken (productietype en type arbeid) als onafhankelijke variabelen resulteerde in onderstaand model. Voor elk van de onafhankelijke variabelen wordt het effect op de aanwezigheid van teamwerk berekend onder controle van de andere variabelen.

Sector

Wat sector betreft, zijn er sectordummy's aangemaakt voor de negen sectoren, waarbij de sector onderwijs als referentiecategorie dient. Dit betekent dat al de overige sectoren vergeleken worden met het onderwijs wat de

aanwezigheid van teamwerk betreft. We stellen vast dat teamwerk in één sector significant minder aanwezig is (bouw).

Grootte

Voor organisatiegrootte werd gebruik gemaakt van vier dummy's en de dummy voor grote organisaties (200 werknemers en meer) werd constant gehouden. De variabele grootteklasse geeft echter geen enkel verband met het aandeel teamorganisaties. Toch is het belangrijk om grootte op te nemen in het model als controlevariabele.

Leeftijd

Op basis van de oprichtingsdatum kon de leeftijd van de organisaties berekend worden. Om de variabele 'leeftijd' in het model te kunnen opnemen, werd een nieuwe categorische variabele aangemaakt die organisaties groepeerde in drie leeftijdsklassen: van 0 tot en met 5 jaar, van 6 tot en met 15 jaar en van 16 jaar en ouder. Deze laatste groep blijft constant en uit de analyse blijkt dat recent opgerichte organisaties significant vaker teamwerk algemeen toepassen.

Productietype

Voor productietype grijpen we terug naar de variabele die de mate van klantspecificiteit en de mate van schommelingen in de vraag combineert. De organisaties met een hoge klantspecificiteit en onvoorspelbare schommelingen zijn de referentiegroep. We vinden een significant negatief verband tussen het toepassen van teamwerk en een productietype gekenmerkt door lage klantspecificiteit en voorspelbare schommelingen.

Type arbeid

Type arbeid heeft betrekking op de kwalificatiestructuur van de jobs in een organisatie. De vier clusters zijn omgevormd tot dummy's, waarbij de groep organisaties met overwegend complexe arbeid als constante geldt. We zien dan dat organisaties met vooral laaggekwalificeerde arbeid significant minder vaak teamwerk toepassen.

Voorafgaand werden verschillende modellen getest, met wisselende onafhankelijke variabelen, maar deze combinatie van onafhankelijke variabelen leverde het beste resultaat op ($R^2=0,2077$). Kennisintensiteit en contactintensiteit werden omwille van een te sterke samenhang met sector niet in het model opgenomen.

Tabel 3.33 Logistische regressie naar de determinanten voor de aanwezigheid van teamwerk in organisaties

	Schatting	Wald Chi²	Kans- ratio
Intercept	0,8507***	10,963***	
Sector			
Chemie	-0,2965	0,595	0,583
Metaal	0,2206	0,229	0,978
Overige industrie	0,7578	2,631	1,673
Bouw	-1,1145***	12,283***	0,257***
Handel en horeca	0,0241	0,014	0,803
Financiële en zakelijke dienstverlening	-0,0206	0,005	0,768
Openbare besturen en gemeensch. voorzieningen	-0,3894	1,033	0,531
Gezondheidszorg	0,5755	2,080	1,394
Onderwijs	Constant		
Grootte			
10-49 werknemers	-0,1789	0,611	0,744
50-99 werknemers	-0,0750	0,064	0,826
100-199 werknemers	0,1376	0,119	1,022
200 werknemers en meer	Constant		
Leeftijd			
0-5 jaar	0,4920*	3,580*	3,434*
6-15 jaar	0,2499	1,671	2,696
16 jaar en ouder	Constant		
Productietype			
Lage klantspecificiteit, geen schommelingen	-0,1904	0,751	0,602
Hoge klantspecificiteit, geen schommelingen	0,0158	0,003	0,740
Lage klantspecificiteit, voorspelbare schommelingen	-0,6508***	9,009***	0,380***
Hoge klantspecificiteit, voorspelbare schommelingen	0,3492	1,162	1,032
Lage klantspecificiteit, onvoorspelbare schommelingen	0,1588	0,474	0,853
Hoge klantspecificiteit, onvoorspelbare schommelingen	Constant		
Type arbeid			
Laaggekwalificeerde arbeid	-1,6241***	37,458***	0,062***
Geoefende arbeid	0,2429	1,638	0,403
Geschoolde arbeid	0,2285	1,547	0,397
Complexe arbeid	Constant		

R²=0,2077.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=472).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Met dit regressiemodel besluiten we het hoofdstuk rond determinanten van teamwerk, waarin gepoogd werd om de typische 'teamorganisatie' en 'socio-technische organisatie' te identificeren aan de hand van een reeks organisatiekarakteristieken. Vanaf het volgende hoofdstuk wordt de blik verruimd en bekijken we een aantal gevolgen van teamwerk voor organisaties. Teamwerk en teamtype worden nu onafhankelijke variabelen en we gaan in het vierde en vijfde hoofdstuk respectievelijk na welke effecten specifieke vormen van arbeidsorganisatie hebben voor het personeelsbeleid en voor de prestatie van de organisatie.

Hoofdstuk 4

Teams ... en verder? Implicaties voor HRM

Personeelsmanagement heeft als doel ervoor te zorgen dat medewerkers optimaal kunnen functioneren, zodat de organisatie haar doelen kan realiseren. In een teamorganisatie is het succes van het personeelsmanagement uiteraard mede afhankelijk van het succes van de teams (Leliveld & Vink, 2000). De uitbouw van zelfsturende teams en de opvoering van de complexiteit van de functies vergen van het personeelsbeleid nieuwe oplossingen. Er moet bekeken worden of de traditionele technieken en instrumenten op het gebied van werving en selectie, motivatie, beoordeling en beloning, opleiding en loopbaanontwikkeling nog efficiënt zijn in het licht van de transformatie van de arbeidsorganisatie.

Door teams in te voeren, proberen organisaties vaak om de zelfstandigheid en de regelmogelijkheden decentraal te vergroten. Het personeelsbeleid kan niet langer op beheersing gericht blijven, maar zal gefaseerd bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar de teams moeten delegeren. Verschillende personeelsinstrumenten kunnen aan het teamwerk worden aangepast: werving- en selectie-instrumenten, functiebeschrijvingen en functiewaarderingen, beoordelings- en beloningsmechanismen en opleiding en ontwikkeling. PASO laat ons toe de implicaties van teamwerk te bespreken voor de selectie van medewerkers, de opleiding en de inspanningen met betrekking tot work-life balance.

Voor de verbanden die in dit hoofdstuk geanalyseerd worden, hebben we ook regressiemodellen gedraaid waarbij gecontroleerd wordt voor hoofdactiviteit, grootte en leeftijd van de organisatie. De tabellen zijn opgenomen in bijlage 1. Tenzij anders vermeld houden de (eventuele) verbanden stand onder de controle van de drie vermelde organisatiekenmerken.

4.1 | Selectie

Het aanwerven van een nieuw teamlid begint met het uitschrijven van een vacature. Er kan een jobaanbieding komen door het vertrek van een medewerker of door de groei van het werkaanbod. Hoe in een teamorganisatie de werving en selectie verder worden ingevuld kan van cruciaal belang zijn

voor de verdere teamontwikkeling. Het werken met teams kan op twee vlakken van invloed zijn op de werving en selectie: de inhoud van de functie (vaststellen van het profiel) en de procedure van werving en selectie (rolverdeling) (Leliveld & Vink, 2000).

De implementatie van teamwerk in een organisatie betekent dat de werknemers op een andere manier moeten gaan werken. De werknemers moeten meer verantwoordelijkheden opnemen, over communicatieve vaardigheden beschikken om hun werk met dat van anderen af te stemmen, initiatief kunnen nemen om de autonomie in het werk in te vullen en in vele gevallen zal door taakverbreding en taakverrijking de benodigde vak kennis toenemen. Bij de aanwerving van een nieuw teamlid zijn dus specifieke eigenschappen, vaardigheden en kennis vereist. Verder verwachten we dat de selectie, gelet op de functionele flexibiliteit die teamwerk impliceert, niet zozeer gericht zal zijn op het nagaan van de kwalificaties voor één bepaalde job, maar veeleer op de bereidheid en de capaciteit om bij te leren in de organisatie. 'Zachte' kwalificaties, die eerder op het vlak van houding en persoonlijkheid liggen, zullen dan sterker doorwegen bij werving en selectie van nieuwe medewerkers (Huys et al., 2000).

We kunnen dan ook veronderstellen dat dit wordt gereflecteerd in de selectiecriteria die een teamorganisatie vooropstelt. In de PASO-vragenlijst van 2002 werd aan de respondenten gevraagd welke selectiecriteria door de vestiging in acht werden genomen bij de aanwerving van uitvoerend personeel in 2001. Er werd hen een lijst met criteria voorgelegd, waarin ze de vijf belangrijkste dienden aan te kruisen.

Om na te gaan in welke mate de vestigingen met teamwerk andere selectiecriteria hanteren dan vestigingen zonder teamwerk, werden voor elke groep de vijf meest gebruikte selectiecriteria opgesteld.

Tabel 4.1 De vijf belangrijkste selectiecriteria voor de aanwerving van uitvoerend personeel bij de organisaties zonder teamwerk

Selectie criterium	Percentage
Werkervaring	77,6
Werkdiscipline	51,3
Zelfstandigheid	48,2
Werken in teamverband	45,9
Bereidheid om bij te leren	40,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=270).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 4.2 De vijf belangrijkste selectiecriteria voor de aanwerving van uitvoerend personeel bij de organisaties met teamwerk

Selectie criterium	Percentage
Werken in teamverband	68,9
Werkervaring	68,2
Sociale vaardigheden	50,8
Werkdiscipline	50,1
Diploma	48,4

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=485).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Opvallend is natuurlijk dat het criterium 'werken in teamverband' beduidend hoger scoort bij teamorganisaties: 68,9% ten opzichte van 45,9% bij geen teamorganisaties. Daarnaast moeten we ook vaststellen dat het criterium 'sociale vaardigheden' enkel voorkomt in de top-vijf van de teamorganisaties. Wat eerder ingaat tegen de verwachting, is dat we de criteria 'zelfstandigheid' en 'bereidheid om bij te leren' enkel aantreffen bij de geen teamorganisaties, terwijl dat toch eigenschappen zijn die passen in een teamomgeving. Ook 'diploma' blijkt belangrijker als selectie criterium bij teamorganisaties dan bij geen teamorganisaties. Dit kan verklaard worden door het feit dat teamwerk een sterke opgang kent in de zogenaamde 'beroepsdeelmarkten'. Sectoren zoals het onderwijs en de gezondheidszorg worden gekenmerkt door een geprofessionaliseerde arbeidsmarkt, waar diploma als selectie criterium erg belangrijk is en het is precies in deze sectoren dat we een groot aandeel vestigingen aantreffen waar teamwerk algemeen wordt toegepast (respectievelijk 69,6% en 79,3%).

Uit de top-vijf van beide groepen mocht blijken dat het criterium 'werken in teamverband' een verschillende prioriteit krijgt. Verdere analyse toont aan dat het verschil statistisch betekenisvol is. In teamorganisaties wordt 'werken in teamverband' significant vaker aangeduid als belangrijk selectie criterium dan in geen teamorganisaties ($\chi^2=34,1421$; $p<0,0001$).

Tabel 4.3 'Werken in teamverband' als belangrijk selectie criterium, weergegeven voor geen teamorganisaties en teamorganisaties, in %

	'Werken in teamverband' als onbelangrijk selectie criterium	'Werken in teamverband' als belangrijk selectie criterium
Geen teams	54,2	45,8
Teams	31,1	68,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=755).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

We kunnen als hypothese vooropstellen dat lean teams als vorm van organisatiestructuur dichter aanleunen bij de traditionele verticale arbeidsorganisatie dan de sociotechnische teams die een grotere mate van autonomie en zelfsturing kennen voor de teamleden. Daarom is het interessant om ook deze twee groepen te vergelijken met betrekking tot de meest gebruikte selectiecriteria.

Tabel 4.4 De vijf belangrijkste selectiecriteria voor de aanwerving van uitvoerend personeel bij de organisaties met lean teams

Selectie criterium	Percentage
Werkervaring	75,0
Werken in teamverband	70,5
Werkdiscipline	56,0
Sociale vaardigheden	48,3
Diploma	46,6

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=361).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel 4.5 De vijf belangrijkste selectiecriteria voor de aanwerving van uitvoerend personeel bij de organisaties met sociotechnische teams

Selectie criterium	Percentage
Werken in teamverband	65,0
Sociale vaardigheden	56,8
Zelfstandigheid	54,4
Diploma	50,1
Werkervaring	46,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=96).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

'Werken in teamverband' is voor beide groepen erg belangrijk als selectie criterium. Bij de organisaties met sociotechnische teams staat het op nummer 1, maar binnen de groep van organisaties met lean teams ligt het percentage hoger (70,5 ten opzichte van 65,0). We zien verder dat 'sociale vaardigheden' en 'zelfstandigheid' vooral terugkeren als belangrijke selectiecriteria voor de organisaties met sociotechnische teams. 'Sociale vaardigheden' en 'zelfstandigheid' zouden op het eerste zicht als contradictorisch beschouwd kunnen worden. Zelfstandig kunnen werken lijkt immers haaks te staan op het samenwerken met een groep collega's in een team. Toch past zelfstandigheid in het plaatje van een sociotechnisch team: er is minder standaardisatie van het werkproces, regelmatig zullen er regelproblemen opduiken die

de teams en de teamleden dankzij hun regelcapaciteit en autonomie zelfstandig kunnen oplossen.

Ook hier werd gekeken of het aandeel vestigingen dat 'werken in teamverband' aanduidt als belangrijk selectie criterium, significant verschilt tussen de twee groepen.

Tabel 4.6 'Werken in teamverband' als belangrijk selectie criterium, weergegeven voor organisaties met lean teams en organisaties met sociotechnische teams, in %

	'Werken in teamverband' als onbelangrijk selectie criterium	'Werken in teamverband' als belangrijk selectie criterium
Lean teams	54,1	45,9
Sociotechnische teams	29,5	70,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=631).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Er blijkt in eerste instantie een significante samenhang te zijn tussen het soort teamwerk in de vestiging en het hanteren van 'Werken in teamverband' als een van de vijf belangrijkste selectiecriteria ($\chi^2=34,1344$; $p<0,0001$). Wanneer gecontroleerd wordt voor sector, grootte en leeftijd van de organisatie verdwijnt de samenhang echter (zie tabel B1.2).

Zoals reeds gezegd kan de invoering van teamwerk nog een tweede aspect van de werving en selectie beïnvloeden, namelijk de procedure die wordt gevolgd. Teamwerk houdt in dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd worden naar het uitvoerende niveau van de teamleden. Daaruit volgt de hypothese dat ook bij de selectie van nieuwe medewerkers de teams zelf een grotere rol zullen spelen. Om deze assumptie te testen maken we gebruik van een vraag uit PASO die peilt naar wie verantwoordelijk is voor het selecteren van nieuwe werknemers: het uitvoerend personeel zelf, leidinggevend of specifieke indirecte functies of een specifiek departement. Concreet verwachten we dus dat in teamorganisaties vaker dan in geen teamorganisaties de uitvoerende werknemers worden betrokken bij selectie.

Eerst en vooral leert de tabel dat het selecteren van nieuwe werknemers in de overgrote meerderheid van de vestigingen een exclusieve bevoegdheid van het management blijft. In ongeveer een vijfde van de gevallen gebeurt de selectie door een gespecialiseerde personeelsmedewerker of personeelsdienst. Minder dan 1% van de vestigingen betreft de uitvoerende werknemers bij de selectie van nieuwe collega's. Het verschil tussen de geen teamorganisaties en de teamorganisaties is daarbij niet significant ($\chi^2=1,0447$; $p=0,5931$).

Tabel 4.7 Verantwoordelijkheid voor het selecteren van nieuwe werknemers, weergegeven voor geen teamorganisaties en teamorganisaties, in %

	Uitvoerende werknemers zelf	Leidinggevend	Specifieke indirecte functies of specifiek departement
Geen teams	0,5	77,4	22,1
Teams	0,8	79,6	19,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=838).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Het is zeker zinvol om de betrokkenheid van uitvoerend personeel bij de selectie van nieuwe mensen te vergelijken bij vestigingen met lean teams en vestigingen met sociotechnische teams. De indeling lean versus sociotechnisch is gebaseerd op de mate van autonomie voor de teams en de teamleden. Enkel vestigingen waar binnen de teams de teamleden zelf de verantwoordelijkheid krijgen voor voorbereiding en ondersteuning van het uitvoerend werk worden als 'sociotechnisch' aangeduid. Het selecteren van nieuwe werknemers kan beschouwd worden als een onderdeel van die autonomie, dus op basis daarvan kan de hypothese naar voor geschoven worden dat in vestigingen met sociotechnische teams de uitvoerende werknemers vaker bevoegd zijn voor de selectie.

Tabel 4.8 Verantwoordelijkheid voor het selecteren van nieuwe werknemers, weergegeven voor organisaties met lean teams en organisaties met sociotechnische teams, in %

	Uitvoerende werknemers zelf	Leidinggevend	Specifieke indirecte functies of specifiek departement
Lean teams	0,1	76,0	23,9
Sociotechnische teams	1,2	91,0	7,8

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=516).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Hoewel het percentage vestigingen waar selectie van nieuwe werknemers een taak is die gedelegeerd wordt naar het uitvoerend personeel zeer laag is, bestaat er een significante samenhang met teamtype. Vooral het grote verschil in de derde kolom is opmerkelijk. In de vestigingen met sociotechnische teams lijkt de uitvoering wat dit betreft te winnen van de ondersteuning, en dat is precies wat de sociotechniek beoogt te realiseren in organisaties. Het selecteren van nieuwe werknemers wordt significant minder gedeconcentreerd naar ondersteunende diensten, maar gebeurt binnen de eigen-

lijke productie/dienstverlening zelf, zij het dan hoofdzakelijk door de leidinggevers. De uitvoerende teamleden zelf van sociotechnische teams staan nog vaker in voor de selectie dan die van lean teams ($\chi^2=17,8210$; $p<0,0001$). Gecontroleerd voor sector, grootte en leeftijd kunnen we echter niet meer van significantie spreken (zie tabel B1.4).

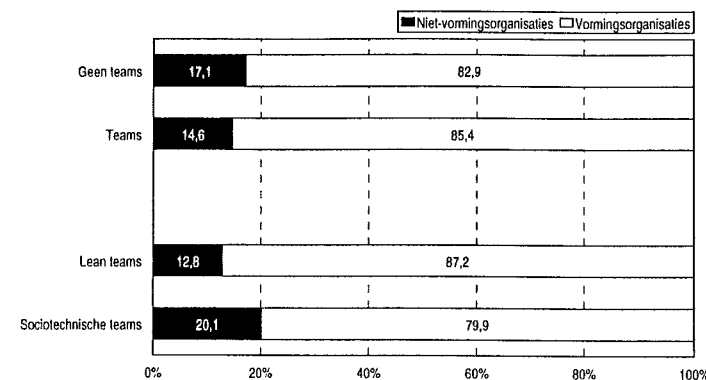
4.2 | Opleiding

De implementatie van teamwerk in een organisatie is een veranderingsproces waarbij opleiding als ondersteunende activiteit onontbeerlijk is. Het is belangrijk dat de medewerkers in een team gemotiveerd, goed opgeleid, breed inzetbaar en flexibel zijn. Om dit te bewerkstelligen zullen vaak nieuwe taken moeten worden aangeleerd of andere vaardigheden worden ontwikkeld. Teamwerk vereist opleidingsinspanningen van zowel het leidinggevend als het uitvoerend personeel. Voor de eerste groep is de overgang naar een 'groepswork-vriendelijke' stijl van leidinggeven belangrijk. Voor de tweede groep betreft dit het leren van nieuwe uitvoerende en regelende taken. In groepswork komen de aspecten van samenwerken, 'problem solving', vergadertechniek, inzicht in planning en besturing van de productie op de voorgrond (Peeters, 1995).

De PASO-vragenlijst omvat een module rond opleiding. Met behulp van deze vragen kunnen we in wat volgt nagaan of teamorganisaties verschillen van geen teamorganisaties wat opleiding betreft. Vooreerst kijken we gewoon naar het aandeel vormingsorganisaties binnen de verschillende groepen. Onder vormingsorganisaties wordt verstaan: alle vestigingen die in 2001 in één of andere vorm van opleiding voor de werknemers voorzagen. Als hypothese wordt hierbij vooropgesteld dat het aandeel vormingsorganisaties binnen de teamorganisaties hoger ligt dan binnen de geen teamorganisaties en dat vestigingen waar met sociotechnische teams wordt gewerkt, vaker opleidingen zullen voorzien dan vestigingen met lean teams. Volgende redenering wordt hier gevolgd: in sociotechnische teams wordt de teamleden een grotere mate van zelfsturing en autonomie toebedeeld. Ze krijgen de verantwoordelijkheid voor taken die voorheen niet tot hun werkdomein behoorden en moeten hiertoe de nodige opleiding krijgen. In de lean versie van teamwerk is de delegatie van voorbereidende en ondersteunende taken minder verregaand, waardoor ook de opleidingsbehoefte kleiner zal zijn.

De figuur leert dat zowel in teamorganisaties als in geen teamorganisaties meer dan 80% van de vestigingen in 2001 investeerde in een of meerdere opleidingen. Er blijkt geen significant verschil te bestaan tussen beide groepen wat betreft het organiseren van opleiding in het algemeen ($\chi^2=1,0265$; $p=0,3110$).

Figuur 4.1 Aandeel organisaties met vorming en zonder vorming binnen de groepen 'teamorganisaties en geen teamorganisaties' en 'organisaties met lean teams en sociotechnische teams'



Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=569).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Wanneer we de groep van vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast opsplitsen volgens de aard van het teamwerk, dan stellen we vast dat hier wel een significante samenhang optreedt met de aanwezigheid van opleiding ($\chi^2=4,5678$; $p=0,0326$). Opmerkelijk is wel dat juist een groter aandeel lean organisaties in opleiding voorziet. Een mogelijke verklaring is dat sociotechnische teams de regelproblemen waarmee ze geconfronteerd worden zelf kunnen oplossen, omdat ze hiervoor over de nodige regelcapaciteit beschikken. De arbeidsplaatsen in een sociotechnische structuur bieden meer leermogelijkheden in en tijdens het werk zelf. Werk dat hoge vereisten stelt aan de uitvoerder, maar waarin de werknemer in kwestie ook over de nodige autonomie beschikt om hieraan tegemoet te komen, biedt immers de beste leermogelijkheden (Huys et al., 2000), waardoor de nood aan bijkomende formele opleidingen kleiner is.

Voor de vormingsorganisaties wordt vervolgens geanalyseerd welke opleidingsvormen zich in de verschillende organisatietypes laten registreren. Aan de respondenten werd gevraagd om voor de in 2001 georganiseerde opleidingen voor het uitvoerend personeel aan te geven hoe de opleidingsuren werden verdeeld over interne off the job opleiding, interne on the job opleiding en externe opleiding.

Tabel 4.9 Gemiddeld aandeel van de opleidingsuren naar opleidingsvorm, weergegeven voor de teamorganisaties en de geen teamorganisaties, in %

	Intern, op de werkplek	Intern, los van de werkplek	Extern
Geen teams (N=260)	31,5	16,3	52,2
Teams (N=487)	38,8	17,8	43,4

Organisaties met 10 werknemers of meer, enkel gevraagd voor uitvoerend personeel, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Voor de beide groepen wordt het grootste aandeel uren geïnvesteerd in externe opleiding. Interne, off the job opleiding wordt het minst georganiseerd. Geen teamorganisaties gaan meer extern opleiden dan teamorganisaties, terwijl deze laatsten hoger scoren voor interne, on the job training. Hierbij zal het vaak gaan over (informele) begeleiding van werknemers door collega's bij aankomst in de organisatie of het vertrouwd maken met nieuwe taken die moeten worden opgenomen (Delarue et al., 2003). Het 'al werkend leren' wordt dus vergemakkelijkt binnen een meer organische manier van werken.

Binnen de groep van teamorganisaties leert de opsplitsing naar teamtype niet veel nieuws. Externe opleiding komt het meest voor, gevolgd door interne opleiding op de werkplek zelf. Er zijn geen grote verschillen merkbaar tussen de twee groepen vestigingen.

Tabel 4.10 Gemiddeld aandeel van de opleidingsuren naar opleidingsvorm, weergegeven voor de organisaties met lean teams en sociotechnische teams, in %

	Intern, op de werkplek	Intern, los van de werkplek	Extern
Lean teams (N=369)	39,3	17,5	43,2
Sociotechnische teams (N=96)	36,4	18,2	45,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, enkel gevraagd voor uitvoerend personeel, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Naast de aanwezigheid en de aard van de opleiding is het ook belangrijk om te weten wie deze opleiding nu juist volgt. In deze studie rond teamwerk is het belangrijk te weten hoeveel werknemers binnen het uitvoerend personeel van opleiding genoten. Daartoe werd de volgende vraag gesteld: 'Hoe groot was het aandeel van de werknemers uit de verschillende personeelscategorieën die in 2001 één of meerdere opleidingen volgden?'

Hiermee kan de gemiddelde participatiegraad berekend worden. Dit gebeurt zowel voor de teamorganisaties als voor de geen teamorganisaties.

Tabel 4.11 Gemiddelde participatiegraad per personeelscategorie, weergegeven voor de teamorganisaties en de geen teamorganisaties, in %

	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Geen teams (N=282)	46,2	36,4	50,7
Teams (N=532)	54,9	38,5	52,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In de gemiddelde organisatie zonder teams krijgt 46% van de uitvoerenden opleiding. Bij teamorganisaties ligt dit gemiddelde beduidend hoger (55%). Het gemiddeld aandeel opgeleiden bij het uitvoerend personeel ligt er zelfs hoger dan datzelfde aandeel bij het leidinggevend personeel. De participatiegraad van het ondersteunend en leidinggevend personeel verschilt bijna niet tussen de beide types organisaties.

Om te bepalen of de participatiegraad bij uitvoerend personeel significant hoger ligt bij teamorganisaties dan bij geen teamorganisaties, wordt een t-test van gemiddelden uitgevoerd. Uit de test blijkt dat het om een significant verschil gaat.

Tabel 4.12 Test van verschil tussen gemiddelde participatiegraad bij uitvoerend personeel in team organisaties en geen teamorganisaties

	Participatiegraad	
	Gemiddelde	N
Geen teams	46,2	282
Teams	54,9	532

T-waarde -3.25; p-waarde 0,0012.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De gemiddelde participatiegraad binnen de drie personeelscategorieën kan ook vergeleken worden tussen de vestigingen met lean teams en deze met sociotechnische teams.

Hier stellen we vast dat de gemiddelden voor uitvoerend en ondersteunend personeel vergelijkbaar zijn, terwijl de gemiddelde participatiegraad bij leidinggevend personeel zo'n 10% hoger ligt bij sociotechnische organisaties dan bij lean organisaties.

Tabel 4.13 Gemiddelde participatiegraad per personeelscategorie, weergegeven voor de organisaties met lean teams en sociotechnische teams, in %

	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Lean teams (N=394)	56,6	38,9	51,1
Sociotechnische teams (N=111)	54,6	38,7	61,4

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ten slotte komt nog de spreiding van de financiële middelen over uitvoerend, ondersteunend en leidinggevend personeel aan bod. De verdeling van de opleidingsinvesteringen bij teamorganisaties wordt vergeleken met deze bij de geen teamorganisaties, waarbij we verwachten dat de opwaardering van het uitvoerende niveau zich bij de teamorganisaties ook zal vertalen naar een grotere investering in opleiding van deze groep.

Tabel 4.14 Het gemiddeld aandeel van de opleidingsinvesteringen per personeelscategorie, weergegeven voor de teamorganisaties en de geen teamorganisaties, in %

	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Geen teams (N=258)	54,1	24,8	21,1
Teams (N=494)	55,2	22,3	22,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De analyse leert echter dat de gemiddelde investeringsaandelen per personeelscategorie sterk gelijklopen voor teamorganisaties en geen teamorganisaties. Ook de vergelijking van lean en sociotechnische organisaties toont weinig verschillen.

Tabel 4.15 Het gemiddeld aandeel van de opleidingsinvesteringen per personeelscategorie, weergegeven voor de organisaties met lean teams en sociotechnische teams, in %

	Uitvoerend personeel	Ondersteunend personeel	Leidinggevend personeel
Lean teams (N=368)	55,1	21,3	23,7
Sociotechnische teams (N=102)	57,4	23,0	19,6

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

4.3 | Work-life balance

In deze derde paragraaf willen we nog even stilstaan bij teamwerk en de combinatie tussen arbeid en privé-leven. Net zoals teamwerk is ook een beter combinatiebeleid de laatste jaren een 'hot topic' op de beleidsagenda. Verschillende instrumenten kunnen worden aangewend om de werknemers van een organisatie in staat te stellen hun beroeps- en gezinsleven beter op elkaar af te stemmen. In navolging van Danau en Van Dongen (2002) kunnen vier soorten maatregelen onderscheiden worden: werktijdregelingen (bv. glijdende arbeidsuren, variabele weekroosters), verlofregelingen (bv. vrije opname van vakantie- en compensatiedagen, loopbaanonderbreking), werkorganisatie (bv. teamwerk, thuis werken, nieuwe vormen van overleg) en andere voorzieningen (bv. faciliteiten voor woon-werkverkeer, kinderopvang).

Opmerkelijk is dat teamwerk op zich hier gezien wordt als een maatregel die het combineren van arbeid en privé-leven kan bevorderen. Dit kan als volgt geïnterpreteerd worden: de invoering van teams houdt in dat hiërarchische verticale organisatievormen worden omgevormd tot platte structuren waarbij ondersteunende en voorbereidende taken worden gedecentraliseerd naar de uitvoerende werknemers, waardoor deze een grotere mate van verantwoordelijkheid en regelcapaciteit krijgen toebedeeld. Meer autonomie voor de werkvloer dus, en dit kan zich onder andere vertalen in meer overleg met collega's en meer soevereiniteit bij het beheren van de eigen tijd. Vaak streeft men in teamorganisaties naar een brede inzetbaarheid van medewerkers, wat taakroulatie mogelijk maakt. Op die manier kan de kwetsbaarheid van de groep minimaal worden gehouden. Afwezigheden van leden kunnen immers binnen het team zelf worden opgevangen. Binnen een team zijn er ook meer mogelijkheden om het werk aan te passen aan individuele mogelijkheden en ambities. Teamwerk kan ook meer diversiteit mogelijk maken. Een tayloristische manier van werken roept om gestandaardiseerde arbeidskrachten. Alle werknemers moeten op hetzelfde moment werken en hetzelfde kunnen. Met een simpel voorbeeld: aan één lopende band moeten 10 000 mensen in hetzelfde tempo werken op de momenten dat de band loopt. Bij teamwerk gaat men paralleliseren, waardoor er een opening komt voor diversiteit. Wanneer die ene lopende band wordt getransformeerd tot tien parallelle, kortere lijnen, kan men er bijvoorbeeld over gaan denken om één band wat trager te laten lopen of een andere stil te leggen op woensdagnamiddag, voor ouders die dan bij hun kinderen willen zijn.

In wat volgt wordt geanalyseerd of er een verband bestaat tussen het algemeen toepassen van teamwerk in een vestiging en het doorvoeren van maatregelen die toelaten het arbeidsleven beter te harmoniseren met andere levenssferen.

De helft van de vestigingen met 10 werknemers of meer uit het PASO-bestand kregen de 'Family and Business Audit'-module voorgelegd, waarin gepeild wordt naar allerlei voorzieningen die ten behoeve van de werknemers gerealiseerd worden. In een algemeen geformuleerde vraag werden eerst een aantal domeinen voorgelegd met het verzoek om voor elk domein aan te geven of hiervoor in 2001 doelstellingen en acties ontwikkeld werden. De resultaten voor het item 'combinatie beroeps- en gezinsleven van de werknemers' zijn weergegeven in onderstaande tabel, uitgesplitst voor geen teamorganisaties en teamorganisaties.

Tabel 4.16 Aandeel vestigingen dat doelstellingen/acties ontwikkeld heeft om de combinatie beroeps- en gezinsleven voor de werknemers te vergemakkelijken, weergegeven voor teamorganisaties en geen teamorganisaties, in %

	Geen acties om de combinatie beroeps- en gezinsleven te vergemakkelijken	Wel acties om de combinatie beroeps- en gezinsleven te vergemakkelijken
Geen teams (N=166)	85,1	14,9
Teams (N=324)	78,4	21,6

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Wanneer het combinatiebeleid algemeen tussen andere beleidsdomeinen wordt bevraagd, moeten we vaststellen dat de meerderheid van de vestigingen in 2001 hieromtrent geen acties heeft ondernomen. Bij de vestigingen zonder teamwerk heeft slechts 15% geprobeerd om de combinatie arbeid-privé te vergemakkelijken. Bij de teamorganisaties is dat aandeel iets groter (22%), maar het verband is niet significant ($\chi^2=3,2773$; $p=0,0702$).

Tabel 4.17 Aandeel vestigingen dat doelstellingen/acties ontwikkeld heeft om de combinatie beroeps- en gezinsleven voor de werknemers te vergemakkelijken, weergegeven voor de organisaties met lean teams en sociotechnische teams, in %

	Geen acties om de combinatie beroeps- en gezinsleven te vergemakkelijken	Wel acties om de combinatie beroeps- en gezinsleven te vergemakkelijken
Lean teams (N=240)	80,2	19,8
Sociotechnische teams (N=65)	74,9	25,1

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Er werd ook getest of het al of niet ondernemen van acties om beroeps- en gezinsleven beter op elkaar af te stemmen samenhangt met het teamtype. Dit

blijkt niet het geval te zijn: vestigingen met sociotechnische teams doen wel vaker inspanningen (25%) dan vestigingen met lean teams (20%), maar ook hier blijft het een te zwak verband ($\chi^2=0,9583$; $p=0,3276$).

Voorgaande analyse leert al veel over het combinatiebeleid bij de Vlaamse vestigingen, maar nog niet genoeg. In wat volgt worden een aantal specifieke maatregelen bekeken waarbij telkens de vergelijking wordt gemaakt tussen teamorganisaties en geen teamorganisaties en tussen vestigingen met lean teams en vestigingen met sociotechnische teams.

In eerste instantie bekijken we het aspect tijdssovereiniteit. We gaan na in welke mate de werknemers een zekere vrijheid genieten bij het verdelen van hun werk over de dag en over het jaar. In onderstaande tabel wordt het aandeel vestigingen waar een systeem van glijdende werkuren wordt toegepast vergeleken bij teamorganisaties en geen teamorganisaties.

Tabel 4.18 Aandeel vestigingen dat systeem van glijdende werkuren toepast, weergegeven voor teamorganisaties en geen teamorganisaties, in %

Geen teams (N=156)		Glijdende werkuren aan het einde van de werkdag	
		Ja	Neen
Glijdende werkuren aan het begin van de werkdag	Ja	5,6	0,2
	Neen	3,9	90,3
Teams (N=293)		Glijdende werkuren aan het einde van de werkdag	
		Ja	Neen
Glijdende werkuren aan het begin van de werkdag	Ja	15,3	2,6
	Neen	1,3	80,8

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Systemen van glijdende werkuren blijken slechts in een kleine minderheid van de vestigingen voor te komen. Wanneer we het aandeel vestigingen zonder systeem van glijdende werkuren bekijken, kunnen we constateren dat dit zo'n 10% lager ligt bij teamorganisaties dan bij geen teamorganisaties (80,8% versus 90,3%). Een systeem dat de werknemers zowel bij het begin als bij het einde van de werkdag keuzemogelijkheid geeft, wordt dan weer 10% vaker gehanteerd in vestigingen waar teamwerk een algemeen toegepast principe is. Het verschil tussen beide soorten organisaties is significant op dit vlak ($\chi^2=1,3297$; $p=0,0017$).

Een vergelijkbare tabel werd opgemaakt om te kijken of ook het soort teamwerk een samenhang vertoont met het al of niet implementeren van glijdende werkuren.

Tabel 4.19 Aandeel vestigingen dat systeem van glijdende werkuren toepast, weergegeven voor de organisaties met lean teams en sociotechnische teams, in %.

Lean teams (N=215)		Glijdende werkuren aan het einde van de werkdag	
		Ja	Neen
Glijdende werkuren aan het begin van de werkdag	Ja	13,8	2,6
	Neen	2,0	81,2
Sociotechnische teams (N=60)		Glijdende werkuren aan het einde van de werkdag	
		Ja	Neen
Glijdende werkuren aan het begin van de werkdag	Ja	18,4	0,7
	Neen	0,0	80,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

De verdeling over de categorieën van verschillende systemen van glijdende arbeidsuren tussen de twee groepen is hier echter statistisch niet betekenisvol ($\chi^2=3,1586$; $p=0,3678$).

In tweede instantie wordt nagegaan hoe in de vestigingen het opnemen van verlofdagen wordt geregeld. De veronderstelling hierbij is dat het werken met teams meer mogelijkheden creëert om werknemers vrij hun vakantiedagen te laten kiezen. De tabel laat zien dat een groter aandeel van de teamorganisaties een flexibele verlofregeling voor de werknemers toelaat dan geen teamorganisaties, maar dit verband is net niet significant op een niveau van 0,05 ($\chi^2=2,7658$; $p=0,0963$).

Tabel 4.20 Aandeel vestigingen dat de werknemers vrij laat om wettelijke vakantiedagen op te nemen, weergegeven voor teamorganisaties en geen teamorganisaties, in %.

	Wettelijke vakantiedagen worden overwegend vrij opgenomen	Wettelijke vakantiedagen worden overwegend vastgelegd door de organisatie
Geen teams (N=168)	55,2	44,8
Teams (N=326)	62,9	37,1

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een vergelijkbare test werd uitgevoerd om het verschil tussen vestigingen met lean teams en vestigingen met sociotechnische teams in kaart te brengen. Echter, ook hier moeten we vaststellen dat er geen significante samenhang bestaat ($\chi^2=1,4771$; $p=0,2242$).

Tabel 4.21 Aandeel vestigingen dat de werknemers vrij laat om wettelijke vakantiedagen op te nemen, weergegeven voor de organisaties met lean teams en sociotechnische teams, in %

	Wettelijke vakantiedagen worden overwegend vrij opgenomen	Wettelijke vakantiedagen worden overwegend vastgelegd door de organisatie
Lean teams (N=240)	61,9	38,1
Sociotechnische teams (N=66)	69,4	30,6

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een mogelijke verklaring kan liggen in het feit dat de verlofregeling sterk samenhangt met de sector, waardoor dwingende sectorale bepalingen weinig variatie mogelijk maken tussen de vestigingen met een verschillende arbeidsorganisatie binnen eenzelfde sector (bv. in de landbouw, het onderwijs en bepaalde industriële sectoren is een vrije opname van vakantiedagen zo goed als onbestaande ($\chi^2=180,4343$; $p<0,0001$)).

Naast tijdssoevereiniteit kunnen ook bepaalde aspecten van de werkorganisatie een rol spelen bij het optimaliseren van de combinatie van arbeid en privé-leven. Thuiswerk heeft als 'gezinsvriendelijke' werkvorm de laatste jaren heel wat aandacht gekregen. Op het eerste zicht lijkt er een contradictie te bestaan tussen het werken in teamverband en het verrichten van werkzaamheden ten behoeve van de organisatie op een plaats buiten de bedrijfsmuren (al dan niet ondersteund door communicatie- en/of informatietoepassingen). Deze redenering volgend, zouden we als hypothese naar voor kunnen schuiven dat het algemeen toepassen van teamwerk in een organisatie de mogelijkheid tot thuiswerken voor de werknemers sterk zal hypothetiseren.

Teamwerk impliceert echter niet noodzakelijk dat er letterlijk op eenzelfde tijdstip en op eenzelfde plaats wordt 'samen'gewerkt. Afhankelijk van het soort product/dienst dat wordt gemaakt, zal in bepaalde gevallen eerder met virtuele teams worden gewerkt (bv. reclame of informatica-sector). Binnen een dergelijke organisatiestructuur kan thuiswerk dan weer wel tot de mogelijkheden behoren.

Aan de respondenten werd gevraagd om aan te geven of er in de vestiging mogelijkheden tot thuiswerk zijn voor de werknemers. In het geval er thuis kan gewerkt worden, werd een bijkomend onderscheid gemaakt tussen het thuiswerken zonder extra ondersteuning en het thuiswerken met ondersteuning van bijvoorbeeld een computer en internetverbinding. In de tabel worden de aandelen vergeleken bij de groep organisaties zonder teams en de organisaties met teamwerk als algemene organisatievorm.

Tabel 4.22 Aandeel vestigingen dat mogelijkheid tot thuiswerken aanbiedt aan (een deel van) de medewerkers, weergegeven voor teamorganisaties en geen teamorganisaties, in %

	Geen mogelijkheid tot thuiswerk	Mogelijkheid tot thuiswerk zonder extra ondersteuning	Mogelijkheid tot thuiswerk met ondersteuning
Geen teams (N=167)	81,7	5,6	12,7
Teams (N=330)	79,6	8,4	11,9

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Het al of niet toepassen van teamwerk in een organisatie blijkt geen onderscheidende factor te zijn inzake het mogelijk maken van thuiswerk voor de werknemers ($\chi^2=1,4057$; $p=0,4952$). Binnen de twee groepen is thuiswerken in ongeveer 80% van de vestigingen niet aan de orde. Wanneer er wel de mogelijkheid tot thuiswerk is, gaat dit in de meerderheid van de gevallen gepaard met extra ondersteuning.

Opnieuw gaan we na of de structuurkenmerken van de teams kunnen bijdragen aan de analyse. Wanneer we de mogelijkheid tot thuiswerk bekijken binnen de organisaties met lean teams en deze met sociotechnische teams, dan stellen we een significant verband vast ($\chi^2=6,1895$; $p=0,0453$), dat echter verdwijnt onder controle van sector, grootte en leeftijd van de organisatie (zie tabel B1.20). Het aandeel vestigingen dat thuiswerk mogelijk maakt ligt wel hoger bij de sociotechnische vestigingen (30,9%) dan bij zogenaamde lean vestigingen (17,8%). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het delegeren van de verantwoordelijkheid over voorbereiding en ondersteuning van de werkzaamheden naar de teamleden zelf, waardoor deze een autonome entiteit binnen de organisatie vormen, de mogelijkheid tot thuiswerk faciliteert. Ook uit deze tabel blijkt dat werknemers die thuis werken meestal extra ondersteund worden.

Tabel 4.23 Aandeel vestigingen dat mogelijkheid tot thuiswerken aanbiedt aan (een deel van) de medewerkers, weergegeven voor de organisaties met lean teams en sociotechnische teams, in %

	Geen mogelijkheid tot thuiswerk	Mogelijkheid tot thuiswerk, zonder extra ondersteuning	Mogelijkheid tot thuiswerk met ondersteuning
Lean teams (N=244)	82,2	7,2	10,6
Sociotechnische teams (N=66)	69,1	13,3	17,6

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ten slotte is het interessant om even in te gaan op de effectieve voorzieningen die voor de werknemers beschikbaar zijn in de vestigingen. De respondenten kregen volgende opsomming voorgelegd: opleiding en vorming voor persoonlijke doeleinden, huishoudelijke en winkeldiensten, computer thuis of mobiele computer, mobiele telefoon, restaurant/cafeteria in de vestiging, mogelijkheden of infrastructuur voor sport, mogelijkheden of infrastructuur voor sociale en culturele activiteiten, voorzieningen met betrekking tot woon-werkverkeer en voorzieningen met betrekking tot kinderopvang. Deze extra voorzieningen kunnen rechtstreeks of onrechtstreeks bijdragen tot een betere combinatie van arbeid en privé-leven. Eerst bekijken we binnen de twee types van arbeidsorganisatie het aandeel vestigingen dat geen enkele van deze voorzieningen beschikbaar stelt.

Tabel 4.24 Aandeel vestigingen dat extra voorzieningen voor de werknemers beschikbaar stelt, weergegeven voor teamorganisaties en geen teamorganisaties, in %

	Geen extra voorzieningen	Wel extra voorzieningen
Geen teams (N=166)	49,4	50,6
Teams (N=324)	61,5	38,5

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een opmerkelijke vaststelling is dat in geen teamorganisaties significant vaker extra voorzieningen voor de werknemers beschikbaar zijn ($\chi^2=6,6611$; $p=0,0099$). Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat het werken met teams beschouwd wordt als een vorm van arbeidsorganisatie die op zich een vlottere afstemming tussen werk en gezin mogelijk maakt, waardoor minder extra maatregelen worden uitgewerkt.

Tabel 4.25 Test van verschil tussen gemiddelde aantal extra voorzieningen in teamorganisaties en geen teamorganisaties

	Gemiddelde	Extra voorzieningen N
Geen teams	1,7	167
Teams	2,1	323

T-waarde -3,48; p-waarde 0,0005.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Van de groep vestigingen die wel zorgen voor extra voorzieningen voor hun werknemers, kan verder worden geanalyseerd om hoeveel voorzieningen

het dan gaat. Op deze manier kan het gemiddelde aantal bij de groep van geen teamorganisaties vergeleken worden met de groep van teamorganisaties.

De tabel leert dat binnen de groep van vestigingen die extra voorzieningen inrichten, de vestigingen met teamwerk gemiddeld meer voorzieningen beschikbaar stellen ($m=2,0$). Dit gemiddelde verschilt significant met dat van de geen teamorganisaties die gemiddeld slechts 1,7 extra voorzieningen hebben.

Wanneer het onderscheid lean-sociotechnisch aan de orde komt, zien we een vergelijkbaar patroon: vestigingen met lean teams lijken vaker extra voorzieningen beschikbaar te stellen dan vestigingen met sociotechnische teams. Het verband is echter niet significant ($\chi^2=1,7873$; $p=0,1813$).

Tabel 4.26 Aandeel vestigingen dat extra voorzieningen voor de werknemers beschikbaar stelt, weergegeven voor de organisaties met lean teams en sociotechnische teams, in %

	Geen extra voorzieningen	Wel extra voorzieningen
Lean teams (N=166)	57,7	42,3
Sociotechnische teams (N=324)	66,4	33,6

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Wat dan het aantal voorzieningen betreft, stellen we vast dat het teamtype hierbij geen enkele rol speelt. Het gemiddelde aantal is voor beide groepen vestigingen hetzelfde, namelijk 2,1.

Tabel 4.27 Test van verschil tussen gemiddelde aantal extra voorzieningen in organisaties met lean teams en sociotechnische teams

	Extra voorzieningen	
	Gemiddelde	N
Lean teams	2,1	242
Sociotechnische teams	2,1	62

T-waarde 0,06; p-waarde 0,9543.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002



Hoofdstuk 5

Het organisationele rendement van teamwerk

5.1 | Een brede waaier aan prestatie-indicatoren

In de overgrote meerderheid van de discussies over teamwerk binnen academische of bedrijfskringen, is het voordeel en de winst die het invoeren van teams voor een organisatie kan betekenen een belangrijk onderwerp. Voorstanders van teamwerk benadrukken de economische voordelen, het vermogen om beter aan veranderende omgevingseisen te voldoen en de vermindering van het ziekteverzuim bij de werknemers. Daarnaast wordt dikwijls ook een groei van het productievolume en een verbeterde product- of dienstenkwaliteit toegeschreven aan en verwacht van de zelfsturende teams. Verder zou deze organisatiestructuur ook de werknemers ten goede komen in de vorm van meer autonomie, meer verantwoordelijkheid en een verrijking van hun functie.

Wat er van deze heilsboodschap geloofd moet worden, is volgens de onderzoeksgroep van de EPOC-survey (Benders et al., 1999) lang onduidelijk gebleven. Tot ongeveer het midden van de jaren tachtig leek het alsof managers enkel geneigd waren om teams in te voeren in tijden van krapte op de arbeidsmarkt, als een middel om de arbeidskwaliteit te verbeteren om zo een job in hun bedrijf aantrekkelijker te maken dan een job elders. Hun bijdrage aan betere arbeidscondities maakte teams populair bij wetenschappelijke onderzoekers en werknemersvertegenwoordigers. Dit had tot gevolg dat managers teams gingen beschouwen als 'nice for the people, but not for organisations', en bij hen ging de perceptie overheersen dat beweringen over economische voordelen niet meer waren dan een retorische strategie om teams aanvaard te krijgen. Pijnlijke ervaringen met de moeilijkheden die de implementatie van teams met zich mee brengt, konden dit geloof alleen versterken.

De opkomst van Japan als een economische grootmacht en de aandacht die werd besteed aan de zogenaamde 'shop floor teams' in heel wat van de literatuur over het economische succes van Japan, heeft het teamconcept alsnog meer aanhang doen krijgen bij Europese en Amerikaanse managers. Toch blijft het de vraag in welke mate de Japanse teams kunnen vergeleken worden met de Europese traditie om teams te implementeren in organisa-

ties, in het bijzonder wat het effect op de prestatie betreft. In dit opzicht is het van belang om de structuurkenmerken van de teams in rekening te brengen.

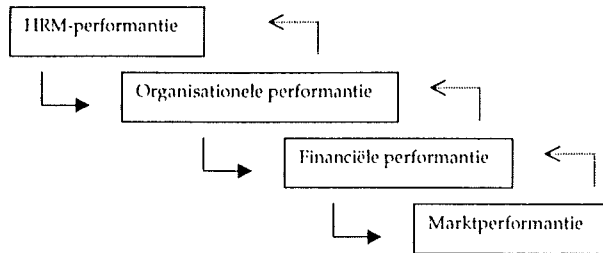
Ondanks de verschillen tussen Japanse en Europese organisatiestructuren, bestaat er min of meer een consensus over het feit dat zelfsturende teams kunnen bijdragen aan verbeteringen op verschillende terreinen. De vraag blijft natuurlijk: wanneer kan een bedrijf performant genoemd worden? De wijze waarop organisatieprestatie wordt gemeten is immers van belang wanneer men wil uitzoeken wat het werken in teams eventueel kan bijdragen aan die prestatie.

Er wordt vaak gesuggereerd dat er in de afgelopen veertig jaar drastische veranderingen in het werk hebben plaatsgevonden en dat we kunnen spreken van radicale verschuivingen in patronen van dominante prestatie-indicatoren. Bolwijn en Kumpe (1998) spreken in dit verband van een cumulatief ontwikkelingspatroon. Tot in de jaren zestig was de prijs van producten of diensten, en daarmee een efficiënte inrichting van het voortbrengingsproces, de dominante prestatie-indicator. In de jaren zeventig werd dan, ondermeer als gevolg van een toename van het aantal aanbieders, naast de prijs ook de kwaliteit van het product een kritische factor. In het volgende decennium is daar de noodzaak om flexibel te produceren bijgekomen. De flexibele onderneming is een antwoord op de vraag naar een groter product-assortiment, maatwerk en korte levertijden. In de jaren negentig ten slotte, werden innovatiekracht en kenniscreatie aan het geheel van dominante prestatie-indicatoren toegevoegd. In de praktijk is het gangbaar dat organisaties verschillende prestatie-eisen cumuleren en tegelijk streven naar innovatie en vernieuwing, maar toch ook gericht blijven op kostenbeheersing en efficiëntie.

Performantie kan dus gemeten worden aan de hand van een ruim gamma aan indicatoren. In de literatuur zijn verschillende indelingen terug te vinden die pogen de veelheid aan performantiemaatstaven in gestructureerde categorieën onder te brengen. We baseren ons hier op het werk van Dyer en Reeves (1995), die vier soorten outcomes onderscheiden. Vooreerst zijn er de (1) indirecte arbeidskosten of de zogenaamde HRM-outcomes. Voorbeelden zijn het absentisme, verzuim of verloop bij de werknemers (Benders et al., 1999; Doorewaard et al., 2002; Glassop, 2002). Een tweede groep wordt gevormd door de (2) organisationele prestatie-indicatoren, die betrekking hebben op het werkproces zelf: productiviteit, kwaliteit van product of dienst, doorlooptijd, leverbetrouwbaarheid, transparantie van het productieproces, klanttevredenheid en innovativiteit (Benders et al., 1999; Cohen & Bailey, 1997; Deming, 1986; Doorewaard et al., 2002; Dunphy & Bryant, 1996; Eden, 1990; Glassop, 2002; Hackman, 1991; Wageman, 1995). Een derde categorie zijn de (3) financiële maatstaven zoals winst en rendabiliteit van het eigen vermogen. Ten slotte kan voor beursgenoteerde bedrijven de (4)

marktpreformatie in rekening gebracht worden (waarde van de aandelen en uitgekeerde dividenden naar de aandeelhouders). Deze vier groepen kunnen hiërarchisch ten opzichte van elkaar worden geplaatst, waarbij outcomes op het ene niveau outcomes op het volgende niveau kunnen beïnvloeden (De Winne, 2003).

Figuur 5.1 Overzicht van preformatie-outcomes



5.2 | De effecten van teamwerk getoetst

De link tussen teamwerk en preformatie werd reeds herhaaldelijk onderzocht en hoewel men vaak moet concluderen dat het invoeren van teamwerk een investering vraagt en in de implementatiefase mogelijk een daling van het rendement met zich meebrengt, bestaat er toch een consensus over het feit dat teamwerk op lange termijn rendabel is voor organisaties en op verschillende vlakken voordelen voor een organisatie kan opleveren. Deze algemene hypothese zal verder gehanteerd worden in dit rapport.

In wat volgt gaan we op basis van de PASO-resultaten na of er een verband bestaat tussen teamwerk en vier preformatieparameters. Uit het voorgaande mocht blijken dat voor het meten van preformatie verschillende indicatoren voorhanden zijn. Men dient zich echter te realiseren dat elk van deze indicatoren op verschillende niveaus kan gemeten worden, wat de diversiteit aan preformatiemaatstaven nog doet toenemen. Productiviteit kan bijvoorbeeld gemeten worden op nationaal of sectoraal niveau, op organisatieniveau, op het niveau van de individuele werknemer, of - in de context van dit dossier uitermate relevant - op niveau van afdelingen of groepen werknemers. Teamwerk speelt zich immers af op teamniveau en het is niet uitgesloten dat er binnen één organisatie teams te vinden zijn die verschillen naar structuur en ontwikkelingsfasen en daardoor ook naar bijdrage aan de organisatieprestaties. In die context kan het dus interessant zijn om team- in plaats van organisatiepreformatie te meten. Achteraf kunnen de gegevens op teamniveau eventueel opnieuw geaggregeerd worden naar het organisatieniveau.

PASO heeft echter als bedoeling om Vlaamse organisaties op *vestigingsniveau* te bevragen over hun product-, technologie-, organisatie- en personeelsbeleid. Er worden enkel objectieve gegevens gevraagd op vestigingsniveau. Dit impliceert dat we niet beschikken over subjectieve maatstaven en dat er geen informatie op teamniveau of op individueel niveau bij de werknemers of bij de klanten werd verzameld. Toch biedt de databank die resulteerde uit de eerste bevragsingsgolf van PASO een aantal interessante mogelijkheden om het verband tussen teamwerk en organisatiepreformatie in kaart te brengen.

Achtereenvolgens komen productiviteit, innovativiteit, verzuim en tewerkstellingsgroei aan de orde. Dit resulteert in vier paragrafen, waarin telkens twee hypothesen worden getoetst. Deze worden hier algemeen geformuleerd, later worden ze gespecificeerd naargelang de betreffende preformatiemaatstaf:

Hypothese 1: Organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast premeren beter dan vestigingen met een andere organisatiestructuur

Hypothese 2: Binnen de groep van teamorganisaties zullen organisaties met teams met een hoge mate van autonomie en zelfsturing een betere preformatie optekenen.

Waar in de eerste hypothese louter wordt gekeken naar het al of niet geïmplementeerd hebben van teamwerk als een managementprincipe, speelt in de tweede hypothese de teamstructuur een centrale rol. We willen dus ook nagaan of verschillende soorten teams specifieke effecten genereren.

Belangrijk is hierbij op te merken dat we enkel op basis van de resultaten van de bevraging in 2002 niet met zekerheid tot uitspraken over de richting van het verband kunnen komen. Als we significante relaties vaststellen tussen het toepassen van teamwerk in een organisatie en bepaalde preformatie-outcomes, blijft de vraag bestaan of teamwerk als managementprincipe inderdaad die betere prestaties veroorzaakt, of dat goed presterende organisaties gewoon meer middelen en ruimte hebben om zich met de invoering van 'moderne' concepten bezig te houden.

Zoals voor het vorige hoofdstuk zijn de tabellen van de analyses waarbij gecontroleerd wordt voor hoofdactiviteit, grootte en leeftijd van de organisatie opgenomen in bijlage (zie bijlage 2). Enkel voor de samenhang tussen teamwerk en arbeidsproductiviteit is de gecontroleerde analyse opgenomen in de tekst.

5.2.1 | Impact van teamwerk op productiviteit

5.2.1.1 | Hypothesen

Wat de organisationele prestatie betreft, kijken we eerst naar productiviteit en meer bepaald naar arbeidsproductiviteit. Deze keuze kan theoretisch gestaafd worden. Door de creatie van zelfsturende werkgroepen trachten organisaties af te rekenen met de externe complexiteit, door de interne controle en de nood aan coördinatie te verminderen. Een essentiële voorwaarde bij deze benadering is dat het werkproces zelf fundamenteel herontworpen wordt. Gefragmenteerde, directe taken moeten worden omgevormd tot een breed takenpakket, door de reïntegratie van 'denken' en 'doen' of van 'indirecte' en 'directe' taken (De Sitter et al., 1997). Als gevolg van deze taakintegratie krijgen de werknemers een hogere mate van autonomie en jobcontrole en zullen ze in staat zijn om hun kennis en probleemoplossende vaardigheden beter te benutten. Er is sprake van taakverrijking en een vergrote mogelijkheid om in te grijpen wanneer nodig, door het gebruik van de eigen regelcapaciteit. Wanneer storingen en problemen kunnen vermeden of tijdig opgelost worden door de werknemers zelf, kan het werk ongehinderd voortgaan, waardoor betere resultaten worden verwacht. Vandaar dus de idee dat teamwerk de productiviteit van een organisatie ten goede komt (Glassop, 2002). Arbeidsproductiviteit is een veelgebruikte maat in deze context.

Een positieve samenhang tussen teamwerk en productiviteit werd herhaaldelijk vastgesteld in eerder onderzoek. Banker, Field, Schroeder en Sinha (1996) rapporteren de resultaten van een longitudinaal case onderzoek in een elektromechanisch assemblage bedrijf. De resultaten van hun regressieanalyses toonden een significante verbetering van de arbeidsproductiviteit aan in de maanden na de invoering van teams in de vestiging. In een andere recente studie werden de voordelen van verschillende team structuren in Australische arbeidsorganisaties geanalyseerd, gebruik makend van de 'Australian workplace industrial relations survey' voor 1995 (Glassop, 2002). Hieruit bleek dat organisaties met teamwerk een hogere arbeidsproductiviteit optekenden, gemiddeld een lager verloop kenden onder de werknemers en een plattere managementstructuur hadden. Een ander vermeldenswaardig onderzoek is een gecontroleerd veldexperiment dat in 1995 werd uitgevoerd in twee sorteercentra van PTT Post in Nederland (Brinkmann, Vink, Siero & Boonstra, 1995). Zowel voorafgaand aan als na afloop van dit experiment is bij twee teams en bij twee controlegroepen bepaald welke wijzigingen zijn opgetreden in de kwaliteit van de arbeid, het arbeidsklimaat, de werkbeleving en de productiviteit. Uit de resultaten van dit experiment blijkt dat teamgericht werken in beide sorteercentra bijdraagt tot positieve effecten op de genoemde variabelen.

Eerder onderzoek suggereert verder dat de variatie in productiviteit mede verklaard kan worden door verschillen in de team structuur. De bevindingen van de EPOC-survey (Benders et al., 1999) laten zien dat organisaties zonder enige vorm van taakdelegatie naar groepen uitvoerende werknemers de laagste scores op de productiviteitsmaten hebben. Om de impact van de teamverantwoordelijkheidsstructuur op de teamprestatie na te gaan, analyseerden Doorewaard et al. (2002) 36 case-studies in Nederland. De 'teams met gedeelde verantwoordelijkheid' bleken meer bij te dragen aan de organisatieprestatie dan de 'hiërarchische teams'. Zij concludeerden dat de impact van teamwerk afhangt van de mate waarin bepaalde verantwoordelijkheden een substantieel deel uitmaken van de teamtaken. In hun overzicht van het onderzoek naar teams tussen 1990 en 1996 vermelden Cohen & Bailey (1997) nog een aantal studies die een positief verband tussen autonomie en productiviteit vaststelden. Zo bestudeerden Campion et al. (1993) tachtig groepen van financieel bedienenden en stelden vast dat meer autonomie samenging met een hogere productiviteit. In een longitudinaal onderzoek bij autonome en traditioneel gestuurde groepen die instonden voor de bouw en het onderhoud van locomotieven, vond Pearson (1992) een positief verband tussen autonomie en prestatie waarbij de autonome teams efficiënter gebruik maakten van hun 'manpower', onnodig werk vermeden en meer relevante kennis opdeden.

Op basis van deze resultaten verwachten we ook een positieve relatie tussen de implementatie van teamwerk en arbeidsproductiviteit te kunnen vaststellen, gebruik makend van een steekproef van Vlaamse organisaties. Op dit punt kunnen we nauwkeurig de twee hypothesen formuleren die voortvloeien uit de literatuur:

Hypothese 1: Het werken met teams zal de efficiëntie van een organisatie ten goede komen, waardoor een hogere toegevoegde waarde per personeelslid kan gerealiseerd worden.

Hypothese 2: Organisaties waar de teamleden meer autonomie en zelfsturing hebben, tekenen een hogere arbeidsproductiviteit op.

Omdat we in deze fase gebruik zullen maken van bedrijfsresultaten die enkel op organisatieniveau beschikbaar zijn, werken we in de rest van deze paragraaf verder met de groep privaat-profitorganisaties met tien werknemers of meer, waarbij 'vestiging' en 'organisatie' samenvallen, dus enkel zelfstandige organisaties zonder bijkomende vestigingen, wat resulteert in een groep van 336 organisaties.

5.2.1.2 | Variabelen

Team organisatie

De eerste onderzoeksvraag is of organisaties met teamwork een hogere productiviteit per werknemer bereiken dan ondernemingen zonder teams. Aan de hand van het teamwork-item in de vraag naar het gebruik van managementprincipes, werd een dichotome variabele geconstrueerd, waarbij enkel de organisaties waar teamwork algemeen wordt toegepast de waarde '1' krijgen en alle anderen als '0' gecodeerd worden (de organisaties waarvoor de vraag onbeantwoord bleef, werden op 'missing' gezet).

Teamtype

Om conform de tweede onderzoeksvraag, ook de impact van de teamstructuur op de organisatieprestatie te bepalen, werd met de teamtypologie gewerkt, die eerder werd beschreven (zie paragraaf 2.4). Op basis van een aantal cruciale structurele karakteristieken van de teams konden de organisaties geclusterd worden in vier groepen met een toenemende graad van autonomie voor de teamleden (waarden 1-4).

Aangezien de verdere analyses binnen deze paragraaf enkel zullen gebeuren voor de deelpopulatie van privaat-profitorganisaties waarbij 'vestiging' en 'organisatie' samenvallen, werd een nieuwe clusteranalyse uitgevoerd met dezelfde structuurkenmerken als inputvariabelen. Van de 336 zelfstandige privaat-profitorganisaties met minstens tien werknemers, kunnen enkel deze worden opgenomen die voor alle relevante teamvragen een score hebben (N=206). Dit resulteert in een gelijkaardige typologie met de volgende verdeling:

Tabel 5.1 Verdeling van zelfstandige privaat-profitorganisaties vanaf tien werknemers over de teamtypes

	Percentage
Geen teams	46,4
Lean, gestuurd	3,9
Lean, semi-autonoom	35,9
Sociotechnisch, semi-autonoom	12,1
Sociotechnisch, zelfsturend	1,7

Privaat-profitorganisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte, (N=206).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Organisationele productiviteit

Eerder werd gesteld dat productiviteit in deze studie zal gemeten worden aan de hand van arbeidsproductiviteit. In België zijn alle ondernemingen

verplicht om hun jaarrekeningen neer te leggen bij de Belgische Nationale Bank. Dit resulteert in een uitgebreide dataset met financiële en sociale balansgegevens van alle Belgische bedrijven, raadpleegbaar via de Belfirst-databank. Een belangrijke sterkte van ons onderzoek is dat de resultaten van de organisatiesurvey kunnen verrijkt worden met financiële informatie uit Belfirst via de unieke registratiecode (BTW-nummer) van elke onderneming. Voor elke privaat-profitorganisatie uit de PASO-dataset werd op die manier de toegevoegde waarde per personeelslid in 2001 opgezocht en toegevoegd. Men dient hierbij echter rekening te houden met het feit dat de toegevoegde waarde per personeelslid sterk verschillend zal zijn in arbeidsintensieve versus kapitaalsintensieve sectoren. Omwille van de sterke correlatie met sector en dimensie van de organisatie werd hiervoor gecorrigeerd.

5.2.1.3 | Analyse en resultaten

Aangezien de onafhankelijke variabelen categorisch zijn (teams of geen teams en het teamtype) en de afhankelijke variabele metrisch (toegevoegde waarde per personeelslid in 2001), is variantie-analyse de aangewezen analysemethode om de twee hypothesen te testen. Wat de eerste analyse betreft, kan dit herleid worden tot een t-test omdat er slecht één categorische onafhankelijke is, gemeten met een dummy variabele (geen teams = 0, teams = 1). Teamtype daarentegen is een onafhankelijke met meer dan twee categorieën, dus zullen we een one-way ANOVA uitvoeren, waarbij de groepen van organisaties met lean gestuurde teams, lean semi-autonome teams, sociotechnische semi-autonome teams en sociotechnische zelfsturende teams met elkaar worden vergeleken. Het significantieniveau wordt vastgesteld op 0,05.

Tegen alle verwachtingen in, levert de analyse geen bewijs van de positieve invloed van teamwork op organisatieprestatie. De resultaten in tabel 5.2 tonen aan dat er geen significant verschil bestaat tussen teamorganisaties en geen teamorganisaties wat betreft de arbeidsproductiviteit. Dit is een verrassende bevinding. Het gaat in tegen de hypothese dat teamwork de arbeidsproductiviteit verhoogt.

Tabel 5.2 Test van verschil tussen gemiddelden voor de eerste hypothese met betrekking tot arbeidsproductiviteit

	Productiviteit Gemiddelde	N
Geen teams	99,9	79
Teams	98,9	78

T-waarde 0,13; p-waarde 0,8934.

Privaat-profitorganisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=157).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002 en Belfirst-databank (Bureau van Dijk)

In de tweede analyse werd nagegaan of in de organisaties die teamwerk geïmplementeerd hebben, het teamtype en dus de mate van autonomie de productiviteit beïnvloedt. In eerste instantie kan hier wel een significante samenhang worden vastgesteld. Ondernemingen met zelfsturende socio-technische teams scoren significant hoger op arbeidsproductiviteit dan ondernemingen met een andere team structuur.

Tabel 5.3 One way ANOVA resultaten voor de tweede hypothese

	Productiviteit	
	Gemiddelde	N
Lean, gestuurd	81,2	9
Lean, semi-autonoom	99,2	46
Sociotechnisch, semi-autonoom	90,9	15
Sociotechnisch, zelfsturend	178,9	4

F-waarde 3,61; p-waarde 0,0174**; $R^2=0,13$.

Privaat-profitorganisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=74).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002 en Belfirst-databank (Bureau van Dijk)

Het is echter mogelijk dat de organisatorische context waarin de teams opereren het verband tussen teamwerk en prestatie beïnvloedt (Harley, 2001). Dit verantwoordt het opnemen in het model van een aantal variabelen die de belangrijkste organisatiekenmerken weergeven. Hoofdactiviteit, dimensieklasse, leeftijd van de organisatie, het soort producten of diensten (standaard versus klantspecifiek) en de strategie (op basis van welk criterium de organisatie zich van concurrenten tracht te onderscheiden) werden geanalyseerd.

Tabel 5.4 One way ANOVA resultaten, gecontroleerd voor hoofdactiviteit, dimensie, leeftijd, soort product of dienst en strategie

	Schatting (F-waarde)	P-waarde ($R^2=0,43$)
Algemeen model	2,05**	0,0240
Teamtype	1,96	0,1320
Hoofdactiviteit	3,79***	0,0056
Dimensieklasse	0,17	0,9161
Leeftijd	1,20	0,3106
Soort product/dienst	0,14	0,8716
Strategie	3,44**	0,0237

Privaat-profitorganisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=68).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002 en Belfirst-databank (Bureau van Dijk)

Wanneer deze mogelijk interveniërende variabelen onder controle worden gehouden, verdwijnt het significant effect van teamtype. Op basis van ons bestand en de uitgevoerde analyses vinden we geen verband tussen team structuur en arbeidsproductiviteit.

Deze resultaten zijn erg opmerkelijk. Op basis van de PASO-dataset slagen we er niet in om de relatie tussen teamwerk en productiviteit, die in de literatuur toch voortdurend gesuggereerd wordt, aan te tonen. Rekening houdend met het feit dat andere studies, weliswaar met verschillende onderzoeksmethodes, wel significante verbanden hebben gevonden, moeten we op zoek naar mogelijke verklaringen voor het ontbreken van samenhang in onze analyse.

Als indicator voor organisatieprestatie, wordt hier de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per personeelslid in 2001) gebruikt. Mogelijk kan de kwaliteit van deze bedrijfsinformatie in vraag worden gesteld. Belgische ondernemingen zijn wettelijk verplicht om hun jaarrekeningen neer te leggen bij de Nationale Bank. Het probleem daarbij is wel dat de gegevensverzameling voor 2001 nog niet volledig is afgerond. Voor een aantal organisaties uit de steekproef ontbreekt de informatie over de arbeidsproductiviteit. Voor de gegevens die wel beschikbaar zijn, moeten we vertrouwen op de accuraatheid van de organisaties. Omdat we een sterke samenhang verwachtten tussen arbeidsproductiviteit en sector en dimensieklasse, hebben we geprobeerd een meer zuivere maat te construeren. Verder onderzoek is nodig om de robuustheid en geldigheid van deze afgeleide waarde na te gaan.

Ondanks het belang van deze hindernis, is de dataset waarmee gewerkt werd een brede, economiewijde en recente informatiebron over de arbeidsorganisatie in Vlaamse ondernemingen. Het is in de Europese context uitzonderlijk dat gebruik wordt gemaakt van financiële data van een Nationale Bank als secundaire databron. Verder wordt in het meeste onderzoek geen genuanceerd onderscheid gemaakt tussen de soorten teamwerk waarmee gewerkt wordt. De resultaten van deze studie maakten duidelijk dat er nogal losjes met de term 'team' wordt omgesprongen en dat slechts een zeer klein aandeel van de bevraagde organisaties met zelfsturende teams werkt, zoals aanbevolen in de literatuur. De vragenlijst die hier gebruikt werd, was expliciet opgesteld om inzicht te verwerven in de structurele karakteristieken van de teams, wat een belangrijke sterkte is.

Afgezien van de beperkingen eigen aan de data en de analyses, zijn ook een aantal theoretische verklaringen mogelijk. Als een tegenhanger voor de positieve verhalen rond teamwerk zijn er een aantal kritische studies verschenen die de idee van teams als 'wondermiddel' voor organisatorische verbetering ter discussie stellen. In een artikel dat de relatie tussen teamwerk en betrokkenheid van de werknemers onderzoekt, beschrijft Marchington (2000) deze andere zijde van de medaille als volgt: "Terwijl bepaalde analis-

ten suggereren dat teamwerk de autonomie en beslissingsmogelijkheden van de werknemers verhoogt, zien anderen het als niets meer dan de invoering van zelfcontrole en 'peer-surveillance' - zonder dat extra beloningen worden toegekend voor het opnemen van bijkomende taken. Bepaalde commentatoren zullen de kansen voor werknemers om een bredere range aan taken op te nemen toejuichen. Anderen zullen dit eerder zien als flexibiliteit op werkgeversmaat, waardoor niet alleen de arbeidsintensiteit toeneemt, maar ook de macht en zekerheid van de werknemers, die traditioneel toch enige controle hadden over de inzet van hun vaardigheden, verminderen." Het invoeren van teamgericht werken vergt dus een enorme inspanning van het personeel. Men moet afstand nemen van oude vertrouwde werkwijzen en van bestaande samenwerkingsrelaties. Dit brengt onzekerheid mee: er moeten nieuwe werkmethode worden aangeleerd en tijd worden besteed aan het opbouwen van nieuwe samenwerkingsverbanden (Leliveld & Vink, 2000). Dit alles kan een toename van de stress bij de werknemers veroorzaken, wat de arbeidsproductiviteit van de organisatie vanzelfsprekend niet ten goede zal komen.

De tijdsfactor speelt hier mogelijk ook een verklarende rol. Zelfsturende teams worden niet ingevoerd van de ene dag op de andere. Een cluster van individuele werknemers kan slechts een coherente, goed presterende taakgroep worden doorheen opeenvolgende fases in een (soms langdurend) ontwikkelingsproces, die telkens gekenmerkt worden door een specifieke arbeidsstructuur en bijdrage aan de organisatieprestatie. De invoering en verdere ontwikkeling van teamwerk kan aanvankelijk aanzienlijke kosten met zich meebrengen. Nieuwe werkmethode en een passende administratieve organisatie moeten worden uitgewerkt en ook op vlak van personeelsbeleid zijn financiële inspanningen vereist. Om een brede inzetbaarheid van het personeel te realiseren zullen uitgebreide opleidingen en nieuwe beoordelings- en beloningssystemen nodig zijn. Al deze inspanningen kunnen een verhoging van de productiviteit op korte termijn in de weg staan. Er is immers een kostenplaatje aan verbonden, wat negatief kan inwerken op de verhoopde (financiële) baten.

Als we aannemen dat teamwerk geen rechtstreekse impact op organisationele productiviteit (gemeten als toegevoegde waarde per personeelslid) heeft, blijft de mogelijkheid bestaan dat het werken met teams indirect, op andere vlakken een gunstige invloed heeft op de prestatie van een organisatie.

Een interessante bevinding is bijvoorbeeld dat er een verband bestaat tussen het al dan niet toepassen van teamwerk en de bezettingsgraad van het personeel. Een passende personeelsbezetting zal een positieve bijdrage leveren aan de organisatieprestatie, terwijl situaties van over- of onderbezetting van het personeel een efficiënte productie of dienstverlening eerder in de weg zullen staan. Organisaties met teams realiseren beduidend vaker een

passende bezetting dan deze die niet met teams werken ($\chi^2=6,2199$; $p=0,0126$).

Tabel 5.5 Teamorganisaties en geen teamorganisaties uitgesplitst naar bezettingsgraad van het personeel

	Situatie van onder- of overbezetting	Passende bezetting
Geen teams	46,3	53,7
Teams	38,0	62,0

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=944).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Wanneer vestigingen die teams hebben ingevoerd toch geconfronteerd worden met situaties van onder- of overbezetting, is de kans groter dat het om teams van het lean type gaat. Binnen de groep van vestigingen met sociotechnische teams slaagt een ruime meerderheid (70,8%) erin om met een passende personeelsbezetting te werken ($\chi^2=7,8970$; $p=0,0050$).

Tabel 5.6 Teamorganisaties per teamtype uitgesplitst naar bezettingsgraad van het personeel

	Situatie van onder- of overbezetting	Passende bezetting
Lean	42,3	57,4
Sociotechnisch	29,2	70,8

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=573).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in organisaties met teams (en vooral dan sociotechnische teams) de arbeidsdeling niet tot op het niveau van de arbeidsplaatsen gebeurt. Een arbeidsdeling tot op arbeidsplaatsniveau impliceert dat voor iedere arbeidsplaats een unieke functie wordt gecreëerd, waarvoor een specifieke werknemer wordt aangeworven. Een dergelijke situatie kan twee soorten problemen opleveren. Ten eerste is het moeilijk om volledig equivalente functies te ontwerpen en zo te waarborgen dat alle werknemers ongeveer dezelfde inspanningen moeten leveren en dus evenveel arbeid verrichten. Ten tweede ontstaat er een probleem van balanceren van personeelsbezetting. Doordat elke werknemer slechts over de vaardigheden en competenties beschikt om zijn eigen functie uit te voeren, moet de organisatie bij iedere afwezigheid (ziekte, opleiding, klein verlet, ...) op zoek naar (tijdelijke) vervangers (Gryp, Van Hootegem, Marx, Cambré & Delarue,

2004: 33). Men zal bijgevolg gemakkelijk vervallen in situaties van over- of onderbezetting. Het werken met teams kan aan deze problemen tegemoet komen. Hierbij gaat niet langer elke werknemer zijn eigen, vooraf gestandaardiseerde taak verrichten, maar wordt het team als geheel verantwoordelijk voor een breed takenpakket. Door taakrotatie en taakverrijking is er sprake van multi-inzetbare teamleden. Bij afwezigheid van een teamlid kunnen andere teamleden gemakkelijk de taken overnemen, waardoor het bereiken van een passende personeelsbezetting veel eenvoudiger wordt. Ook wat een evenwichtige verdeling van de hoeveelheid uit te voeren arbeid betreft, biedt teamwerk een oplossing. Taken kunnen gemakkelijk binnen het team worden doorgeschoven en via teamoverleg kunnen hier afspraken rond worden gemaakt.

5.2.2 | Teamwerk en innovatie

5.2.2.1 | Hypothesen

Een performantieparameter die de laatste jaren sterk aan belang heeft gewonnen is het innovatieve karakter van organisaties. Moderne ondernemingen worden uitgedaagd om snel en flexibel nieuwe en kwaliteitsvolle producten of diensten te leveren om zo te voldoen aan de steeds wisselende klantenbehoeften. Ze worden bijgevolg verondersteld de capaciteit tot verandering of innovatie (in ruime zin) in zich te dragen (Delarue et al., 2003). Een algemeen aanvaarde definitie omschrijft innovatie als "het combineren en creatief aanwenden van bestaande en nieuwe kenniselementen voor de verbetering van bestaande of de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten, productieprocessen, organisatiemethoden en commercialisering met het oog op de creatie of instandhouding van toegevoegde waarde" (Huyghe, 2002).

Een interessante vraag is hoe organisatiestructuren de kans op een effectieve en efficiënte ontplooiing van innovatief potentieel kunnen belemmeren of juist versterken. Begin jaren zestig onderzochten Burns en Stalker (1966) de samenhang tussen structuurkenmerken van bedrijven in een concurrerende markt en hun innovatiesucces in die markt. Zij constateerden dat de niet-innovatieve bedrijven gekenmerkt worden door een uitgesproken bureaucratische structuur: scherpe afbakening van taken en bevoegdheden, een diepe hiërarchie, verticale besturing en vaste procedureel ingerichte regelkringen, waarbij horizontale communicaties vrijwel uitgesloten zijn. Innovatieve organisaties vertonen de omgekeerde kenmerken: overlappende taken, platte hiërarchie, horizontale besturing en veel spontaan overleg. Daar wordt gewerkt met een 'organische' structuur, die door taakgerichte eenheden samengesteld uit verschillende specialismen, waarin brede taken en verantwoordelijkheden gebundeld zijn, gevormd wordt. Innovatie, creativiteit en teamwerk lijken dus verknoot.

Het belang van teamwerk voor het succes van innovatieve processen wordt in de literatuur vaak beargumenteerd. Teams worden beschouwd als mechanismes om verschillende competenties samen te brengen die noodzakelijk zijn om complexe en onzekere situaties die de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten of werkmethoden met zich meebrengt, succesvol het hoofd te bieden. Mensen met verschillende expertises werken gericht samen aan een gemeenschappelijke taak, waardoor er een brede basis ontstaat om mee te denken en ideeën voor verbeteringen aan te dragen. Signalen uit de eerstelijnscontacten met klanten én de kennis van hoe het werk dagdagelijks wordt verricht, kunnen belangrijke aanknopingspunten bieden voor verbeteringen (Leliveld & Vink, 2000).

Voortbouwend op de literatuur stellen we dus als hypothese voorop dat organisaties met een mechanische of bureaucratische structuur minder innovatief zijn dan organisaties met een 'organische' manier van werken.

Hypothese 1: Teamwerk draagt bij tot het innovatief karakter van vestigingen. Vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast zullen meer innovaties doorvoeren dan vestigingen zonder teams.

Hypothese 2: Hoe meer autonomie en zelfsturing de teams in een vestiging krijgen, hoe groter de kans dat deze zal investeren in innovaties.

5.2.2.2 | Variabelen

Teamorganisatie

Om te bepalen of een vestiging tot de groep van teamorganisaties behoort of niet, gebruiken we opnieuw de dichotome variabele met de waarde '1', voor de vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast en een code '0' voor de andere vestigingen.

Teamtype

We willen ook nagaan of de structuurkenmerken van de teams een rol spelen bij het innovatiegedrag van vestigingen. De typologie waarmee vier types van teams worden onderscheiden naargelang de mate van autonomie voor de teamleden wordt hiervoor angewend.

De groep met sociotechnische sturende teams omvat slechts een zeer beperkt aantal vestigingen in absoluut aantal. Dergelijke kleine cellen kunnen in verdere analyses voor scheeftrekkingen en andere problemen zorgen. Voor bepaalde berekeningen is het daarom aangewezen om de vierledige teamtypologie te herleiden tot een dichotome opdeling tussen lean teams en sociotechnische teams. Dit kan eenvoudig gebeuren door binnen de vorige typologie telkens twee categorieën (gestuurd en sturend) samen te voegen.

Innovatief karakter

Als indicator voor het innovatiegedrag van vestigingen, maken we gebruik van een typologie, die is uitgewerkt op basis van een aantal items uit de eerste bevragingsgolf van PASO. Aan de respondenten werd een lijst met innovaties voorgelegd met de vraag om telkens aan te geven of in 2001 *geïnteresseerd* werd in de betreffende innovatie. De typologie neemt vier variabelen in rekening: (1) het investeren in het informatiseren van de administratie of van de ondersteunende diensten, (2) de verbetering of vernieuwing van het productieproces, (3) het verbeteren van producten/diensten uit het bestaande assortiment en (4) het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten (R&D). Op basis hiervan werd een zesledige typologie ontwikkeld met categorieën die elkaar uitsluiten (Delarue et al., 2003).

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen vestigingen die:

1. enkel aan procesinnovatie doen: 'pure procesinnovators';
2. enkel aan productverfijning werken: 'pure productverfijners';
3. enkel nieuwe producten ontwikkelen: 'pure productontwikkelaars';
4. aan procesinnovatie en productverfijning doen: 'globale verfijners';
5. aan procesinnovatie en productontwikkeling doen: 'globale ontwikkelaars';
6. noch aan procesinnovatie, noch aan productverfijning of -ontwikkeling werken: 'non-innovatoren'.

In eerste instantie beperken we ons tot de opdeling innovatoren versus non-innovatoren (categorie 6 versus de andere categorieën). Deze verdeling is weergegeven in onderstaande tabel. Voor de vestigingen met tien werknemers of meer gaan we na of het algemeen toepassen van teamwerk significant samenhangt met het al of niet investeren in innovaties. We testen ook of de hypothese dat teams met meer autonomie sterker bijdragen aan het innovatief karakter van de vestiging kan bevestigd worden.

Tabel 5.7 Innoverende versus niet-innoverende vestigingen

	Percentage
Innovatoren	73,61
Non-innovatoren	26,39

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=955).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

In een tweede stap vergelijken we dan de vijf types innovatoren (zonder het type 'non-innovators') binnen de groep vestigingen met teams en de groep vestigingen zonder teams. We brengen dan ook het type teamwerk in ver-

band met het type innovatie. De Vlaamse vestigingen verdelen zich als volgt over de innovatietypes:

Tabel 5.8 Verdeling van de Vlaamse vestigingen met 10 werknemers of meer over de innovatievormen

	Percentage
Pure procesinnovators	38,45
Pure productverfijners	12,67
Pure productontwikkelaar	5,07
Globale verfijner	20,10
Globale ontwikkelaar	23,71

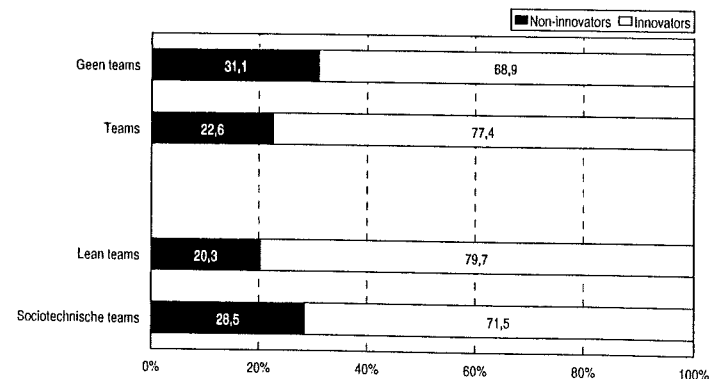
Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=755).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

5.2.2.3 | Analyse en resultaten

We willen in de volgende analyses telkens het verband nagaan tussen twee categorische variabelen. Dit zal gebeuren aan de hand van een klassieke chi-kwadraattest. We stellen een significantieniveau van 0,05 voorop.

In een eerste stap worden twee dichotome variabelen gekruist: we gaan na of er een significante samenhang bestaat tussen het al of niet toepassen van teamwerk in een vestiging en het al of niet investeren in innovaties.

Figuur 5.2 'Teamorganisaties en geen teamorganisaties' en 'teamorganisaties per teamtype (dichotoom)' uitgesplitst naar innovatief karakter



Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=926).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Uit de figuur blijkt dat het aandeel innoverende vestigingen binnen de groep van teamorganisaties (77,4%) hoger ligt dan bij de vestigingen waar teamwerk niet algemeen wordt toegepast (68,9%). Deze samenhang tussen teamwerk en innovatief karakter is statistisch significant ($\chi^2=7,8433$; $p=0,0051$).

Teamwerk op zich blijkt dus het investeren in innovaties positief te beïnvloeden. We stelden ook de hypothese voorop dat binnen de vestigingen met teamwerk als algemeen verspreid principe, de teams met meer autonomie en zelfsturing de kans op innovatie sterker zouden verhogen dan andere teams. De teamtypes moeten dus ook in de analyse betrokken worden.

Ook wanneer we gebruik maken van deze typologie krijgen we een significant verband ($\chi^2=4,0463$; $p=0,0443$). We moeten vaststellen dat binnen de groep van vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast, het vooral de lean teams zijn die gepaard gaan met investeringen in innovaties. De tweede hypothese krijgt hiermee geen bevestiging. We besluiten dat teams van het lean type het innovatiedrag sterker bevorderen dan sociotechnische teams.

Een mogelijke verklaring voor deze bevinding kan liggen in het feit dat in PASO niet rechtstreeks gevraagd werd of er al dan niet geïnoveerd werd tijdens het voorbije jaar, maar wel naar de investeringen in innovaties in 2001. We meten dus niet de geïmplementeerde innovaties an sich, of investeringen in innovaties in het recente verleden. Dit maakt de volgende redenering plausibel: we zouden kunnen veronderstellen dat de invoering van teamwerk op zich een belangrijke vorm van procesinnovatie is. Vestigingen die autonome werkgroepen hebben ingevoerd, hebben dus al in een eerder stadium geïnvesteerd in innovatie en blijven mogelijks voortdurend innoveren vanuit hun teams, zonder dat hiervoor in het voorbije jaar bijkomende investeringen nodig waren.

Voor het aandeel innoverende vestigingen (dit wil zeggen vestigingen waar in minstens één van de vier innovaties geïnvesteerd werd) kan worden nagegaan of er een verschil bestaat tussen teamorganisaties en geen teamorganisaties wat betreft het type innovatie.

Tabel 5.9 Innoverende teamorganisaties en geen teamorganisaties uitgesplitst naar innovatietype, in %

	Pure proces-innovators	Pure product-verfijners	Pure productontwikkelaars	Globale verfijners	Globale ontwikkelaars
Geen teams	35,7	12,6	6,7	19,5	25,5
Teams	39,7	13,0	3,2	21,0	23,1

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=737).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Er blijkt geen significant verband te bestaan tussen het al of niet toepassen van teamwerk in een vestiging en het innovatietype ($\chi^2=5,4179$; $p=0,2470$).

Ten slotte wordt voor de innoverende teamorganisaties het type teamwerk gekruist met het type innovatie. We gebruiken hier enkel de tweeledige teamtypologie om dezelfde reden als daarnet werd aangehaald.

Tabel 5.10 Innoverende teamorganisaties per teamtype (dichotoom) uitgesplitst naar innovatietype, in %

	Pure proces-innovators	Pure product-verfijners	Pure productontwikkelaars	Globale verfijners	Globale ontwikkelaars
Lean teams	38,8	14,1	2,7	19,2	25,2
Sociotechnische teams	41,7	11,9	2,1	26,4	18,0

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte (N=460).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ook hier heeft de samenhang geen statistische relevantie. Het type teamwerk blijkt niet significant gerelateerd tot het type innovatie in een vestiging.

Voorgaande analyses laten uiteindelijk toe een aantal belangrijke besluiten te formuleren met betrekking tot het verband tussen teamwerk en innovatie. Op basis van de PASO-resultaten kon ten eerste worden vastgesteld dat vestigingen die werken met teams eerder gaan investeren in innovaties dan andere vestigingen. Wanneer die teams een lean structuur hebben is de kans op investering in innovaties nog groter. Ten tweede werd naar het innovatietype gekeken, maar hier kon de link met teamwerk niet worden bestendigd.

5.2.3 | Teamwerk en verzuim

5.2.3.1 | Hypothesen

Zoals gezegd aan het begin van dit hoofdstuk over rendement van teamwerk, kunnen naast organisationele performantie-indicatoren zoals productiviteit en innovativiteit ook zogenaamde HRM-outcomes in rekening worden gebracht. Het gaat daarbij om indirecte arbeidskosten zoals het absentisme, verzuim of verloop bij de werknemers.

Wanneer gewerkt wordt met teams hebben medewerkers in het algemeen meer verantwoordelijkheden dan in 'traditionele' organisaties. Het werk is gevarieerder, want niet alleen uitvoerende taken maar ook sturende en regelende activiteiten gaan tot de job behoren. Hierdoor wordt het werk interessanter en biedt het mogelijkheden voor de medewerkers om zich te ontwikkelen. De werknemers gaan ook vaker een betrokkenheid met het werk en

het product of dienst ontwikkelen. Er wordt op die manier tegemoet gekomen aan de groeiende behoefte naar zinvol werk (Leliveld & Vink, 2000). In het algemeen kunnen we veronderstellen dat teamwerk zorgt voor een betere kwaliteit van de arbeid. Een inferieure kwaliteit van de arbeid kan leiden tot stress, wat op zijn beurt tot ziekte kan leiden. Het werkverzuim en het verloop zullen ook hoger liggen met als weerslag selectie- en opleidingskosten voor het inzetten van vervangers.

Het terugdringen van de afwezigheid van werknemers heeft een rechtstreekse impact op de economische prestatie van een organisatie. Het resulteert in een groter nettogebruik van de factor 'arbeid' en dus lagere loonkosten. Als de totale output op z'n minst op hetzelfde niveau kan gehandhaafd blijven, impliceert een kleiner aantal arbeidskrachten een hogere arbeidsproductiviteit.

In de literatuur wordt vaak de hypothese naar voren geschoven dat de implementatie van teamwerk in een organisatie zou samengaan met een lager verzuim bij de werknemers. De empirische testen leveren echter geen eenduidig resultaat op. Bij de analyse van de resultaten van de EPOC-vragenlijst die in 1996 werd ingevuld door 5 786 organisaties uit tien EU-lidstaten, kwam men tot de bevinding dat verschillende vormen van groepdelegatie gepaard gaan met een sterke reductie van ziekte en absentie bij het personeel. Het werken met teams zou het ziekte- en afwezigheidspercentage met respectievelijk 48 en 52% verminderen (Benders et al., 1999). Glassop (2002) maakt in haar onderzoek naar de organisationele voordelen van teamwerk gebruik van de 'Australian workplace industrial relations survey 1995'. Verschillende mogelijke effecten van kwaliteitskringen en zelfsturende teams worden getest, maar de resultaten voor absentie blijken niet significant. In een onderzoek bij 36 Nederlandse organisaties ten slotte, zorgt het teamwerk in meer dan 70% van de werkplaatsen voor een vermindering van het verzuim (Doorewaard et al., 2002). Het effect van het teamtype werd ook opgenomen, maar de hypothese dat teams met meer autonomie sterker bijdragen tot een daling van het verzuim kon niet ten volle bevestigd worden (de mate van verantwoordelijkheid voor de teams heeft geen significant effect, de mate van verantwoordelijkheid voor de teamleden (versus de teamleider) wel).

Met de PASO-data proberen we te achterhalen of er voor de Vlaamse vestigingen een significant verband tussen teamwerk en werkverzuim bestaat. In de lijn van de bestaande literatuur worden de volgende hypothesen getest:

Hypothese 1: Vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast hebben gemiddeld een lager verzuimpercentage dan andere vestigingen.

Hypothese 2: Vestigingen met teams met een grote mate van autonomie en zelfsturing zullen hun verzuimpercentage sterker kunnen terugdringen dan vestigingen met 'lean' teams.

5.2.3.2 | Variabelen

Teamorganisatie

Ook hier houden we ons aan het onderscheid 'teams - geen teams' op basis van de vraag naar de mate waarin teamwerk wordt toegepast in de vestiging. Enkel als het om een algemeen toegepaste praktijk gaat wordt een score '1' toegekend; de overige vestigingen worden niet als 'teamorganisaties' beschouwd.

Teamtype

Om na te gaan of de mate van autonomie en zelfsturing een invloed heeft op het werkverzuim, wordt de opdeling tussen lean en sociotechnische teams in de analyses betrokken.

Werkverzuimpercentage

In de eerste golf van de PASO-survey is een vraag opgenomen die peilt naar het werkverzuimpercentage in de vestiging in 2001. De respondenten kregen hierbij de volgende toelichting:

Onder werkverzuim verstaan we zowel 'oncontroleerbaar verzuim' (klein verlet, educatief verlof, zwangerschap, ...) als 'controleerbaar verzuim' (ziekte, arbeidsongeval, gerechtvaardigd (toegestaan door supervisie of dienst arbeidsverhoudingen onder andere om familiale redenen) en 'ongerechtvaardigd absentie').

We werken in de volgende analyses met het afgerond percentage werkverzuim.

5.2.3.3 | Analyse

De onafhankelijke variabelen zijn hier nominaal of categorisch (teams of geen teams en het teamtype) en de afhankelijke variabele (werkverzuimpercentage) is metrisch. In de twee analyses is er slechts één categorische onafhankelijke, gemeten met een dummy variabele (geen teams = 0, teams = 1 en lean = 1, sociotechnisch = 2). In beide gevallen zal een t-test voor het verschil tussen gemiddelden worden uitgevoerd. De nulhypothese bij een dergelijke test is dat beide groepsgemiddelden gelijk zijn.

5.2.3.4 | Resultaten

Tabel 5.11 Test van verschil tussen gemiddelden voor de eerste hypothese met betrekking tot werkverzuim

	Gemiddelde	Verzuim	N
Geen teams	5,7		289
Teams	4,3		513

T-waarde 2,62; p-waarde 0,0089.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Wanneer we de t-test uitvoeren met een significantieniveau van 0,05 dan verwerpen we de nulhypothese en concluderen we dat de twee gemiddelden significant van elkaar verschillen. Vestigingen waar teamwerk deel uitmaakt van de arbeidsorganisatie, hebben een lager gemiddeld verzuimpercentage dan vestigingen waar teamwerk niet algemeen wordt toegepast. De eerste hypothese kan hiermee dus bevestigd worden.

Tabel 5.12 Test van verschil tussen gemiddelden voor de tweede hypothese met betrekking tot werkverzuim

	Gemiddelde	Verzuim	N
Lean	5,7		289
Sociotechnisch	4,6		378

T-waarde 2,30; p-waarde 0,0216.

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Ook uit deze tabel blijkt een verschil tussen de gemiddelden. Vestigingen met sociotechnische teams worden in een significant mindere mate geconfronteerd met werkverzuim dan vestigingen met lean teams.

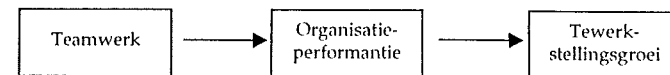
Beide hypothesen houden dus stand. Waar uit de vorige paragrafen bleek dat teamwerk en team structuur niet altijd een rechtstreeks verband met organisationele performantie genereren, zien we hier toch duidelijk hoe de indirecte arbeidskosten significant beïnvloed worden door de arbeidsorganisatie en meer specifiek de arbeidsdeling in een vestiging.

5.2.4 | Teamwerk en jobcreatie

5.2.4.1 | Hypothesen

Tot slot wordt nog een eerder onrechtstreeks performantie-effect van teamwerk onder de loep genomen. Algemeen wordt aangenomen dat goed presterende organisaties beter in staat zijn om te groeien. Als teamwerk, op welk vlak dan ook de performantie van de organisatie op een positieve manier zou beïnvloeden, dan kunnen we de assumptie maken dat dit resulteert in groei. Concreet zullen we hier testen of er een samenhang bestaat tussen teamwerk en teamstructuur en tewerkstellingsgroei. Dat het hier een afgeleide betreft van onze algemene veronderstelling wordt verduidelijkt in onderstaande figuur:

Figuur 5.3 Tewerkstellingsgroei als een afgeleid effect van teamwerk



Hypothese 1: Het algemeen toepassen van teamwerk draagt bij tot de organisatieperformantie en zal hierdoor samengaan met een grotere tewerkstellingsgroei.

Hypothese 2: Een organisatiestructuur waarbij de teams meer autonomie en zelfsturing krijgen komt de organisatieperformantie, en zo onrechtstreeks ook de tewerkstellingsgroei ten goede.

5.2.4.2 | Variabelen

Team organisatie

In de analyse wordt gekeken of teamorganisaties significant verschillen van geen teamorganisaties wat betreft hun tewerkstellingsgroei in 2001. Opnieuw worden enkel de organisaties waar teamwerk algemeen wordt toegepast als teamorganisaties beschouwd.

Teamtype

Wat de impact van teamstructuur op tewerkstellingsgroei is moet blijken uit de vergelijking van de gemiddelde groei bij enerzijds organisaties met lean teams en anderzijds met sociotechnische teams.

Tewerkstellingsgroei

Voor de berekening van instroom- uitstroom- en groeipercentages hebben we ons sterk gebaseerd op het dossier 'Dynamiek op de Vlaamse Arbeidsmarkt' (Peeters & Gevers, 2004).

Berekening van het instroompercentage

In de enquête werd aan elke organisatie gevraagd hoeveel werknemers in de loop van 2001 instroomden in hun vestiging. Op basis van onderstaande formule kunnen we voor elke organisatie een instroompercentage berekenen:

$$\% \text{ instroom in organisatie } i = \frac{I_{i,t_0}}{T_{i_0}} \times 100$$

Het instroompercentage per organisatie varieert tussen 0% (voor die organisaties die geen nieuwe werknemers aantrokken in 2001) en 100%. Om een beeld te krijgen van de gemiddelde instroom in het geheel van alle Vlaamse vestigingen in 2001, maakten we gebruik van onderstaande formule:

$$\text{gemiddeld instroom}\% = \frac{\sum_{i=1}^N (I_{i,t_0})}{\sum_{i=1}^N (T_{i_0})} \times 100$$

In de loop van 2001 bedroeg de totale instroom van werknemers in organisaties met tien werknemers of meer 14,6% van het totale personeelsbestand in het geheel van deze vestigingen.

Berekening van uitstroompercentage

Verder werd aan de respondenten ook gevraagd hoeveel werknemers in de loop van 2001 de vestiging verlieten. Op basis van onderstaande formule kunnen we voor elke organisatie een uitstroompercentage berekenen:

$$\% \text{ uitstroom in organisatie } i = \frac{U_{i,t_0}}{T_{i_0}} \times 100$$

Het uitstroompercentage per organisatie varieert tussen 0% (voor die organisaties waarin geen werknemers vertrokken in 2001) en 100%. Onderstaande formule werd toegepast om vervolgens een beeld te krijgen van de gemiddelde uitstroom in het geheel van alle Vlaamse vestigingen in 2001:

$$\text{gemiddeld uitstroom}\% = \frac{\sum_{i=1}^N (U_{i,t_0})}{\sum_{i=1}^N (T_{i_0})} \times 100$$

Het gemiddelde uitstroomcijfer in 2001 voor de organisaties met tien werknemers of meer was 12,1%.

Groei

De werkgelegenheidsgroei in het jaar 2001 komt dan overeen met het verschil tussen de omvang van het personeelsbestand aan het eind en de omvang van het personeelsbestand bij het begin van het jaar 2001, of met andere woorden het verschil tussen instroom en uitstroom.

Gezien de gemiddelde instroom (14,6%) en de gemiddelde uitstroom (12,1%), bij Vlaamse vestigingen met tien werknemers of meer, steeg de werkgelegenheid gemiddeld met 2,5% in 2001.

5.2.4.3 | Analyse

Op een vergelijkbare manier als voor het geheel van Vlaamse organisaties vanaf tien werknemers, kunnen we de gemiddelde instroom-, uitstroom- en groeipercentages berekenen voor de groep van teamorganisaties en geen teamorganisaties. Binnen de groep van teamorganisaties kan opnieuw een opdeling gemaakt worden en kunnen de gemiddeldes voor de lean en socio-technische organisaties met elkaar vergeleken worden.

5.2.4.4 | Resultaten

Tabel 5.13 Gemiddelde nettogroei bij teamorganisaties en geen teamorganisaties, in %

	Instroom	Uitstroom	Nettogroei
Geen teams (N=308)	14,2	11,7	2,5
Teams (N=546)	14,8	12,9	1,9

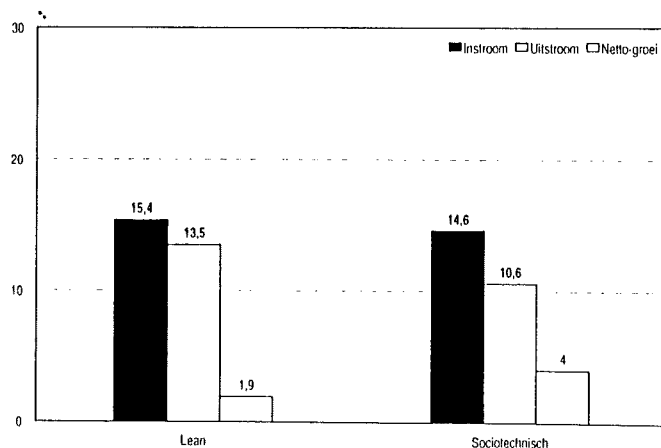
Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

We kunnen vaststellen dat het gemiddelde instroompercentage voor de groep organisaties met teams en de groep zonder vrij dicht bij elkaar liggen. Het uitstroompercentage bij de teamorganisaties ligt wel ongeveer een procentpunt hoger dan bij de geen teamorganisaties. Dit resulteert in groeipercentages voor 2001 van respectievelijk 2,5 en 1,9%. De hypothese dat teamwerk door een betere organisatieperformantie onrechtstreeks tot meer te-

werkstellingsgroei zou leiden kan niet bevestigd worden op basis van de PASO-data.

Ten slotte gaan we na of de teamstructuur binnen organisaties en de werkstellingsgroei gerelateerd zijn. De groep organisaties met sociotechnische teams heeft gemiddeld een lagere instroom, maar vooral de gemiddelde uitstroom ligt opmerkelijk lager dan deze bij de organisaties met lean teams. Wat de nettogroei betreft levert dit toch een belangrijk verschil op. Sociotechnische teams lijken dus samen te gaan met een hogere netto werkgelegenheidsgroei. Verder kunnen we besluiten dat een teamconcept waar zelfsturing en autonomie centraal staan, zorgt voor minder turbulentie en dan vooral minder uitstroom. Een mogelijke uitleg die hieraan kan worden gegeven, is dat een sociotechnische manier van werken bijdraagt aan de kwaliteit van de arbeid waardoor het vrijwillig verloop wordt tegengegaan. De implementatie van een dergelijk organisatieconcept vraagt bovendien in veel gevallen een grondige herstructurering van de organisatie, waarbij medewerkers nieuwe taken moeten leren, andere vaardigheden ontwikkelen, etc. Kortom, een organisatie zal moeten investeren in zijn menselijk kapitaal en het gedwongen verloop zal bijgevolg tot een minimum beperkt worden.

Figuur 5.4 Gemiddelde nettogroei bij organisaties met verschillende teamtypes (dichotoom)



Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Hoofdstuk 6

Algemeen besluit

In wetenschappelijke rapporten is het de gewoonte om het besluit te beëindigen met de stelling dat er 'nood is aan meer onderzoek'. Hier willen we het besluit daarmee beginnen. Allerlei heilzame werkingen worden in de managementliteratuur aan teamwerk toegedicht. Succesvolle teams worden doorgaans beschouwd als veelbelovend voor diverse aspecten van de performantie van een organisatie. Er gaapt echter een grote kloof tussen het aantal aanbevelingen en het 'performantie-evaluerend' of effectenonderzoek. Het empirisch bewijs van de effectiviteit van teamwerk blijft met andere woorden beperkt en vaak neemt het dan de vorm aan van anekdotes of beschrijvende case-studies in een beperkt aantal organisaties of sectoren. Het nastreven van diepgang resulteert hierbij vaak in een beperkt geldigheidsveld.

Het kwantitatief onderzoek naar de link tussen de implementatie van teams en een aantal relevante prestatie-indicatoren is dan ook niet vanzelfsprekend. Om te beginnen zijn er een aantal methodologische belemmeringen. Een eerste struikelblok is het multi-level karakter van teamonderzoek. Idealiter bestaat een performantiemeting uit analyses op drie niveaus: de organisatie, het team en het individu. In grootschalig kwantitatief organisatieonderzoek is het echter niet haalbaar om vragen gericht op verschillende entiteiten te integreren in één survey. Wanneer op organisatieniveau bevestigd wordt, is het bovendien moeilijk om mogelijke heterogeniteit binnen de organisatie te vatten. Immers, in één vestiging kunnen in verschillende afdelingen teams met heel andere structuurkenmerken werkzaam zijn, die eventueel ook op andere tijdstippen werden opgericht. In een vragenlijst wordt daar meestal geen rekening mee gehouden en wordt naar 'teamwerk' in het algemeen gepeild. Wanneer het een economie-wijd onderzoek betreft, levert het generiek bevragen van kenmerken van het productie-/dienstverleningsproces (waaronder teamwerk) bijkomende problemen op. Het is niet evident om vragen rond arbeidsorganisatie te ontwikkelen die zowel op de secundaire als op de tertiaire en quartaire sector toepasbaar zijn.

Een andere moeilijkheid eigen aan effectenonderzoek, is dat er mogelijk een time-lag zit tussen de implementatie van een (arbeidsorganisatorische) verandering en het optreden van de eerste gevolgen ervan. Wanneer een

vestiging overgaat tot het invoeren van teams, kan door aanpassingsmoeilijkheden, kosten verbonden aan het herontwerp of eventuele 'kinderziekten' in eerste instantie zelfs een negatief effect worden vastgesteld.

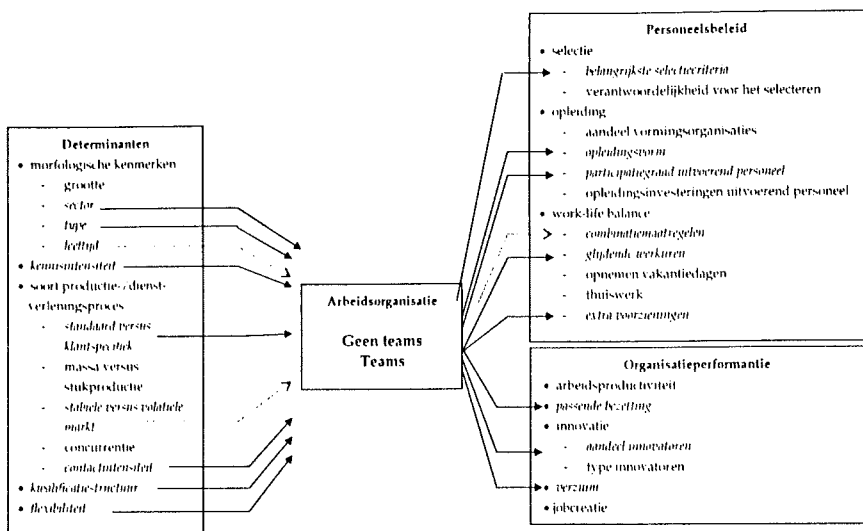
Verder moet rekening gehouden worden met de sociale wenselijkheid van teamwerk. Geen handboek over hedendaagse managementconcepten, of teamwerk wordt er niet in aangeprezen als sleutel tot succes. Dit kan als gevolg hebben dat respondenten pretenderen dat teamwerk in hun vestiging aanwezig is, om zo te beantwoorden aan de maatschappelijke verwachtingen. Een vertekening van de resultaten is hierdoor niet ondenkbaar. De antwoorden van de respondenten kunnen ook gekleurd zijn door de zogenaamde 'semantische paradox': Vestigingen waar van nature (gezien het productie-/of dienstverleningsproces) organisch in groep wordt gewerkt, gaan dat misschien niet expliciet als teamwerk benoemen, terwijl vestigingen die gekenmerkt worden door een extreme arbeidsdeling en een vorm van taakgroepen introduceren als antwoord op een te verregaande bureaucratisering, deze aanpassing in de meeste gevallen wel onder de 'team'vlag zullen doorvoeren.

Deze studie is opgezet met de besproken hinderlagen in het achterhoofd, en er is gepoogd om zoveel mogelijk op problemen te anticiperen. De dataset waarmee gewerkt wordt, kan beschouwd worden als een brede, economie-wijde en recente informatiebron over Vlaamse organisaties. De module rond arbeidsorganisatie werd opgenomen in de vragenlijst voor vestigingen met minstens tien werknemers, wat 1 507 eenheden opleverde. In vergelijking met bijvoorbeeld het EPOC-Survey, waarbij in tien landen van de Europese Unie een kwantitatieve bevraging naar nieuwe werkvormen werd gedaan en dat een respondentenaantal van 5 786 organisaties telde, is dit zeker een behoorlijk aantal voor Vlaanderen. Vraag is nu wat dit onderzoek heeft opgeleverd: wat is uit de dataset aan resultaten gekomen?

We hebben geprobeerd om teamwerk in de Vlaamse organisaties systematisch in kaart te brengen. Waar we het onderzoek gestart zijn met een blik op teamwerk als managementpraktijk waarvan de aanwezigheid en de verschillende verschijningsvormen werden geanalyseerd, kwamen gaandeweg ook de determinanten en effecten van teamwerk voor organisaties in het vizier. De verschillende stappen van het analyseproces zijn weergegeven in de figuren op de volgende bladzijden.

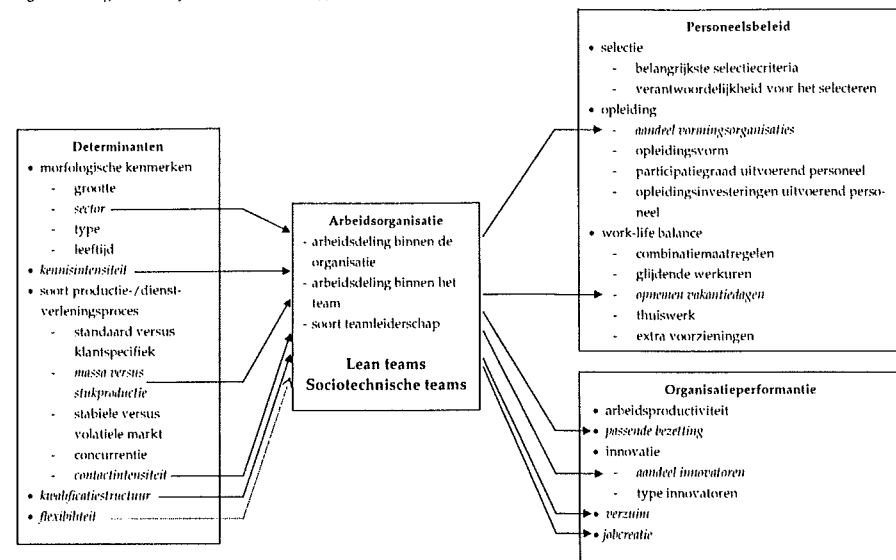
De significante verbanden ($p < 0,05$) tussen het al of niet toepassen van teamwerk of van een bepaald teamtype en andere variabelen, zijn weergegeven met een volle pijl. Onderbroken pijlen duiden op randsignificantie ($p < 0,1$). Dat de resultaten worden voorgesteld in twee gelijkaardige schema's, weerspiegelt de gevolgde strategie in dit rapport. Voor de meeste analyses hebben we eerst de teamorganisaties vergeleken met de geen teamorganisaties en daarna binnen de groep met teams de lean organisaties met de sociotechnische organisaties.

Figuur 6.1 Algemeen analysemodel voor teamorganisaties versus geen teamorganisaties



Algemeen besluit

Figuur 6.2 Algemeen analysemodel voor de teamtypes



Ondanks het optimistische credo in de literatuur is het geen 'hoera'-verhaal over de ganse lijn geworden. Teamwerk blijkt als managementprincipe ruime ingang te hebben gevonden binnen de Vlaamse economie. In 63,3% van de organisaties met tien werknemers of meer wordt algemeen 'in team' gewerkt. Dit aandeel is bijzonder hoog, maar blijft in veel gevallen toch een 'lege doos'. Als we in een tweede fase proberen te achterhalen wat dat teamwerk in de praktijk inhoudt, en we een aantal structurele vereisten in rekening brengen om te kunnen spreken van zelfsturende teams met een breed takenpakket, dan stellen we vast dat die grote groep van vestigingen heel sterk uitdunt. Ook een aantal onderzochte relaties met betrekking tot determinanten en effecten van teamwerk konden, op basis van de analyses op de gebruikte dataset, niet worden teruggevonden. Opmerkelijkst is dat er geen (statistisch significante) positieve samenhang tussen het werken met teams en de arbeidsproductiviteit, het type innovatie en jobcreatie kon worden vastgesteld. Ook wat het teamtype betreft (figuur 6.2) bleven sommige hypothesen onbevestigd. Wat performantie betreft konden we op basis van de data niet aantonen dat het werken met sociotechnische teams de arbeidsproductiviteit verbetert, of met een bepaald type innovatie samenhangt.

Wanneer we de positieve stemming rond teamwerk afmeten aan de praktijk in organisaties, moeten we dus constateren dat hetgeen vooropgesteld wordt (verbetering van de performantie) op bepaalde fronten niet blijkt te werken. We kunnen op zoek gaan naar mogelijke verklaringen voor het ontbreken van die verbanden in onze analyse. Misschien is het simpelweg zo dat teamwerk in de praktijk niet alle verhoopte effecten oplevert. Dit hoeft niet al te zeer te verbazen, wanneer we er in de literatuur een aantal kritische auteurs op nalezen. Als een tegenhanger voor de positieve verhalen rond teamwerk zijn er immers een aantal studies verschenen die de idee van 'teams als wondermiddel voor organisatorische verbetering' ter discussie stellen. In een etnografisch onderzoek in een klein industrieel bedrijf naar normcreatie en de manier waarop normen afdwingbaar worden binnen groepen, spreekt Barker (1993) van 'concertive control' waarbij groepsnormen evolueren tot groepsregels die strikt gerespecteerd moeten worden op straffe van sancties. Deze vorm van peer- en zelfcontrole had enorme proporties aangenomen, waardoor werknemers belemmerd werden in hun functie-uitvoering. Harley (2001) onderzocht de link tussen teamlidmaatschap en de ervaring van autonomie, betrokkenheid, voldoening, relatie met het management en stress bij de werknemers. Er werd geen significant verband gevonden tussen teamlidmaatschap en een van de uitkomstvariabelen: geen herwonnen autonomie, maar ook geen hogere arbeidsintensiteit of stress. Teamwerk bleek niet veel uit te maken voor de werknemers. Wanneer we onze eigen resultaten bekijken, zouden we kunnen stellen dat teamwerk op bepaalde vlakken ook voor de organisaties weinig uitmaakt.

Een andere mogelijkheid is dat beperkingen inherent aan de data en de analytische strategie het vinden van de verwachte samenhangen verhinderen. Een eerste obstakel is de oppervlakkigheid van grootschalige surveys. In zekere zin zal breedte er altijd primeren op diepte. Een belangrijke restrictie is het beperkte aantal indicatoren voor organisatieperformantie. Om productiviteit te meten, werd bijvoorbeeld enkel de arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde per personeelslid in 2001) gebruikt. Het opnemen van andere financiële indicatoren zal misschien een heel ander resultaat laten zien. Een ander probleem kan zijn dat de analyses gebaseerd zijn op een model dat te eenvoudig is om de complexiteit van teamwerk en zijn outcomes te vatten. Misschien komen de voordelen van teamwerk hier niet tot uiting omdat een web van intermediaire variabelen onderbelicht blijft. Misschien moeten we onder ogen zien dat bepaalde teamtypes enkel effecten zullen opleveren als ze toegepast worden binnen een specifieke soort onderneming. De context waarbinnen de teams werken en de doelen die men ermee hoopt te bereiken, moeten meer gedetailleerd in rekening worden gebracht door een contingentie-benadering te ontwikkelen. Bijkomend onderzoek, waarbij verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd worden (triangulatie) kan hierover uitsluitel bieden.

Dit alles neemt natuurlijk niet weg dat in deze studie een aantal belangrijke determinanten en implicaties van teamwerk en van bepaalde teamtypes voor het personeelsbeleid en de organisatieperformantie empirisch gestaafd zijn. Typische teamorganisaties zijn relatief jonge vestigingen. We vinden ze vaak terug in de gezondheidszorg, het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening of de metaal- en elektronica-sector. Het gaat dan liefst om organisaties met een kennisintensief karakter, waar complexe arbeid domineert en de contactintensiteit hoog is en die met een hoge klantspecificiteit en schommelingen in de vraag worden geconfronteerd. Om binnen deze groep het teamtype te determineren blijken opnieuw sector relevant, kennisintensiteit en contactintensiteit (twee kenmerken die nauw met sector samenhangen), kwalificatiestructuur en voor de industriële organisaties ook massa- versus stukproductie. Sociotechnische teams vinden we vooral terug in het onderwijs, de financiële en zakelijke dienstverlening en de overige industrie, in vestigingen met een hoge kennis- en contactintensiteit en hoofdzakelijk complexe arbeid en (in de industrie) wanneer er massaproductie plaatsvindt. De mate van klantspecificiteit en de schommelingen in de vraag blijken binnen de groep van teamorganisaties niet meer determinerend voor het teamtype.

Wat de gevolgen van teamwerk en teamtype voor HRM betreft, zien we opnieuw een aantal verschillen tussen de figuren. In vestigingen waar teamwerk algemeen wordt toegepast primeren andere selectiecriteria, is er meer interne opleiding op de werkplek, ligt de participatiegraad aan opleiding van het uitvoerend personeel hoger, worden er meer acties onderno-

men om de combinatie beroeps- en gezinsleven voor de werknemers te vergemakkelijken, is er meer mogelijkheid tot glijdende werkuren en wordt er minder geïnvesteerd in extra voorzieningen voor het personeel. In figuur 6.2 worden vestigingen met verschillende teamtypes vergeleken en we zien dan dat we, met betrekking tot opleiding en work-life balance, opmerkelijk andere verschillen tussen lean en sociotechnische organisaties krijgen dan tussen organisaties met en zonder teams. Het werken met sociotechnische teams hangt samen met een kleiner aandeel vormingsorganisaties en meer vrijheid in het opnemen van vakantiedagen.

Ten slotte blijkt het werken met teams in het algemeen bij te dragen tot het realiseren van een passende personeelsbezetting, de kans op innovatie te vergroten en gemiddeld te zorgen voor een lager verzuim, en zou het implementeren van sociotechnische teams deze performantie-effecten nog versterken en daarenboven samenhangen met een grotere tewerkstellingsgroei.

Teamwerk blijkt als organisatorisch concept dus zowel een impact te hebben op bedrijfskundige als op arbeidsmarktgerelateerde aspecten. De performantie van organisaties en economie enerzijds en de gezondheid, het welbevinden en de motivatie van de werknemers anderzijds, zijn beiden gebaat met een optimale werkorganisatie. Dit is een belangrijk gegeven, waar we even verder op in gaan. Innovatie wordt de laatste jaren algemeen beschouwd als een van de belangrijkste factoren voor de competitiviteit van organisaties en voor het stimuleren van economische groei en tewerkstelling. Hierbij gaat doorgaans veel aandacht naar de 'supply side': het verhogen van R&D-inspanningen, beschikbaarheid van wetenschappelijk en technisch personeel, de codificatie en diffusie van beschikbare knowhow, ... Het competitieve voordeel van organisaties ligt echter niet enkel in het technologisch innoveren, maar steeds meer in hun leervermogen om met deze innovaties om te gaan en naar de markt te brengen. Het leervermogen van organisaties, evenals van de betrokken werknemers, wordt in hoge mate bepaald door de organisatiestructuur. Technologische innovaties staan immers niet op zichzelf, maar worden gevoed vanuit een organisatie waarin de belangrijkste human resource - 'creativiteit' - wordt gemobiliseerd. Vanuit sociotechnisch perspectief is een geschikte organisatiestructuur om human resources te mobiliseren, er een die afstapt van de 'traditionele' indeling naar bewerkings-specialisatie en werkt met een indeling waarbij de activiteiten nodig voor de aanmaak van verschillende afgeronde producten/diensten in afzonderlijke 'stromen' gebundeld worden. Binnen deze stromen dienen autonome taakgroepen (teams) te worden afgebakend met een hoge interne samenhang. Het is dus zoeken naar werkplekken die bij elkaar horen, los van functionalistische, bureaucratische besturingsprincipes. Kortom een zoeken naar een nieuwe 'connectiviteit'. De noodzakelijke afstemmingen en coördinatie verlopen dan vooral binnen deze groepen en worden niet verstoord door af-

stemmingen met anderen, zodat aan de groepen een maximaal regelvermogen kan toegekend worden.

Ook welzijn op het werk is onlosmakelijk met arbeidsorganisatie verbonden. Kwalitatieve arbeidsproblemen worden vaak (ten onrechte) alleen geïdentificeerd in termen van personele onderbezetting of van een overmatige werkdruk, maar hebben vooral ook te maken met een niet-geoptimaliseerde werkorganisatie en een onvoldoende ondersteunend personeelsbeleid (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, 2000: 13). Om de arbeidskwaliteit te verbeteren zijn jobstructuren en arbeidsinhoud belangrijk. Door jobrotatie of taakverbreding kan repetitief en kortcyclisch werk worden teruggedrongen. Door voorbereidende en ondersteunende activiteiten toe te voegen aan het takenpakket van de uitvoerende werknemers ontstaat er taakverrijking en een beter evenwicht tussen verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden. Een grotere mate van autonomie en systematisch werkoverleg kunnen het probleemoplossend vermogen en de sociale ondersteuning ten goede komen. Werken met teams zorgt voor functies die beter afgestemd zijn op de kwalificaties en aspiraties van de werknemers en zorgt voor meer leermogelijkheden in het werk en lagere stressrisico's. Het is dus niet de werknemer die zich moet aanpassen aan zijn arbeidssituatie, maar wel de arbeidssituatie die anders moet worden georganiseerd.

Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie dienen in die zin gesitueerd te worden op het raakvlak tussen economie en werkgelegenheid, en het is belangrijk dat vanuit beide beleidsdomeinen stimulansen tot en ondersteuning bij de invoering van zelfsturende taakgroepen worden gegeven. Hoewel teamwerk op het eerste zicht een bij uitstek bedrijfsintern gegeven lijkt, zijn er vanuit het beleid toch een aantal acties mogelijk. Vooreerst dient een kader uitgebouwd te worden om arbeidsorganisatorisch onderzoek en ontwikkeling mogelijk te maken. Momenteel gaan er nog te veel R&D-subsidies naar product- en procesinnovatie voor zover die technologisch gedetermineerd zijn. Er zou een 'technology assessment' moeten komen rond werkbaarheid van de technologie. Een interessante piste bestaat erin om ook experimenteel arbeidsorganisatorisch onderzoek mogelijk te maken (bv. een organisatie subsidiëren om een pilotlijn alternatief in te richten en de effecten van dit design voor de werknemers en de organisatie analyseren). De overheid zou de ontwikkeling van aangepaste arbeidsorganisatorische trajecten ook kunnen bevorderen via sectoriele initiatieven. Sectorconsulenten, die beschouwd moeten worden als arbeidsorganisatorische specialisten voor de sector, moeten de nodige expertise met betrekking tot teamwerk opbouwen en kunnen deze uitdragen naar de organisaties. Het systeem van adviescheques zou gebruikt kunnen worden zodat ook KMO's deze expertise kunnen inkopen. Een andere mogelijkheid bestaat erin om opleidingsinitiatieven uit te werken waardoor organisaties hun eigen mensen kunnen bijscholen rond arbeidsorganisatie. Ten slotte is het van cruciaal belang dat in het

onderwijs (zowel technisch, beroeps als voor leidinggevend) meer aandacht wordt besteed aan de verschillende arbeidsorganisatorische modellen en de impact ervan. In ieder geval is het hoog tijd dat beleidsmakers op alle niveaus de koppen bij elkaar steken om werk te maken van, en werk te scheppen door arbeidsorganisatie. Dit nieuwe denkspoor verder ontwikkelen vormt een serieuze uitdaging voor de toekomst.

Bijlagen

Bijlage 1: Teams... en verder? Implicaties voor HRM: regressiemodellen**Tabel B1.1** Multinomiale logistische regressie voor 'werken in teamverband' als belangrijk selectiecriteria (N=728)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-0,0424	0,05	
Sector		27,95	
Grootte		1,50	
Leeftijd		0,32	
<i>Teamwerk neen/ja</i>	01,0296***	33,67	2,80

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.2 Multinomiale logistische regressie voor 'werken in teamverband' als belangrijk selectiecriteria (N=443)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	0,8006***	10,2735	
Sector		16,87	
Grootte		0,63	
Leeftijd		0,15	
<i>Teamttype</i>	0,1638	1,54	1,39

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.3 Multinomiale logistische regressie voor 'verantwoordelijkheid voor selectie van nieuwe werknemers bij uitvoerenden' (N=825)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-27,4970	0,00	
Sector		0,80	
Grootte		0,00	
Leeftijd		4,07	
<i>Teamwerk neen/ja</i>	-1,1625	0,85	0,31

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.4 Multinomiale logistische regressie voor 'verantwoordelijkheid voor selectie van nieuwe werknemers bij uitvoerenden' (N=509)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-28,8690	0,00	
Sector		0,05	
Grootte		0,00	
Leeftijd		1,17	
<i>Teamttype</i>	-1,6928	0,96	0,03

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.5 Multinomiale regressie voor de 'aanwezigheid van vorming in de organisatie' (N=901)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	5,7344	0,0037	
Sector		56,27	
Grootte		19,37	
Leeftijd		1,12	
<i>Teamwerk neen/ja</i>	-0,0827	0,16	0,92

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.6 Multinomiale regressie voor de 'aanwezigheid van vorming in de organisatie' (N=548)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	8,8718	0,0006	
Sector		29,73	
Grootte		8,30	
Leeftijd		1,22	
Teamtype	0,5720***	13,55	3,14

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.7 GLM- analyse voor het 'aandeel van de opleidingsuren die intern, op de werkplek plaatsvinden' (N=736)

	Type III SS	F-waarde
Sector	95 314,12	11,11***
Grootte	864,66	0,31
Leeftijd	335,94	0,22
Teamwerk neen/ja	11 028,48	10,57***

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO2002

Tabel B1.8 GLM- analyse voor het 'aandeel van de opleidingsuren die intern, op de werkplek plaatsvinden' (N=459)

	Type III SS	F-waarde
Sector	69 439,72	8,32***
Grootte	1 974,17	0,63
Leeftijd	21,68	0,02
Teamtype	0,29	0,00

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO2002

Tabel B1.9 GLM- analyse voor de 'participatiegraad van het uitvoerend personeel aan opleiding' (N=788)

	Type III SS	F-waarde
Sector	63 559,39	6,54***
Grootte	2 045,74	0,56
Leeftijd	286,92	0,24
Teamwerk neen/ja	11 565,66	9,52***

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.10 GLM- analyse voor de 'participatiegraad van het uitvoerend personeel aan opleiding' (N=489)

	Type III SS	F-waarde
Sector	37 946,98	3,89***
Grootte	3 886,08	1,06
Leeftijd	70,41	0,06
Teamtype	268,90	0,22

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.11 GLM- analyse voor het 'aandeel van de opleidingsinvesteringen voor de vorming van uitvoerend personeel' (N=731)

	Type III SS	F-waarde
Sector	20 134,34	2,53**
Grootte	3 633,41	1,22
Leeftijd	1 147,61	1,15
Teamwerk neen/ja	308,69	0,31

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.12 GLM- analyse voor het 'aandeel van de opleidingsinvesteringen voor de vorming van uitvoerend personeel' (N=457)

	Type III SS	F-waarde
Sector	12.307,89	1,66
Grootte	3.407,20	1,22
Leeftijd	316,55	0,34
Teamttype	134,99	0,15

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.13 Multinomiale regressie voor 'acties om de combinatie arbeid-gezin te vergemakkelijken' (N=476)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-0,9684***	9,0864	
Sector		20,60	
Grootte		18,66	
Leeftijd		5,72	
Teamwerk neen/ja	0,2653	0,89	1,304

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.14 Multinomiale regressie voor 'acties om de combinatie arbeid-gezin te vergemakkelijken' (N=298)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-1,9441	0,0002	
Sector		6,00	
Grootte		14,67	
Leeftijd		2,56	
Teamttype	-0,3002*	2,75	0,55

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.15 Multinomiale regressie voor het 'gebruik van een systeem van glijdende werkuren' (N=493)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	1,5188***	25,3953	
Sector		0,33	
Grootte		62,85	
Leeftijd		1,45	
Teamwerk neen/ja	-0,6349**	6,51	0,53

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.16 Multinomiale regressie voor het 'gebruik van een systeem van glijdende werkuren' (N=308)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	1,0153***	8,7683	
Sector		52,01	
Grootte		0,05	
Leeftijd		0,65	
Teamttype	-0,0883	0,26	0,84

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.17 Multinomiale regressie voor het 'vrij opnemen van wettelijke vakantiedagen door de werknemers' (N=491)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-0,4544	2,51	
Sector		119,68	
Grootte		2,63	
Leeftijd		8,00	
Teamwerk neen/ja	-0,3948*	2,71	0,67

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.18 Multinomiale regressie voor het 'vrij opnemen van wettelijke vakantiedagen door de werknemers' (N=306)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-1,3330***	10,1670	
Sector		79,38	
Grootte		0,66	
Leeftijd		4,82	
Teamtype	0,7716***	6,74	4,68

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.19 Multinomiale regressie voor de 'mogelijkheid tot thuiswerken' (N=494)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-1,3980***	18,50	
Sector		30,13	
Grootte		3,72	
Leeftijd		2,06	
Teamwerk neen/ja	0,08	0,09	1,08

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.20 Multinomiale regressie voor de 'mogelijkheid tot thuiswerken' (N=310)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-1,0205***	7,0800	
Sector		28,76	
Grootte		5,27	
Leeftijd		2,49	
Teamtype	-0,1554	0,81	0,73

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.21 GLM-analyse voor het 'aantal extra voorzieningen dat ter beschikking gesteld wordt' (N=321)

	Type III SS	F-waarde
Sector	35,37	8,04***
Grootte	18,53	7,04***
Leeftijd	0,27	0,31
Teamwerk neen/ja	4,05	4,62**

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B1.22 GLM-analyse voor het 'aantal extra voorzieningen dat ter beschikking gesteld wordt' (N=207)

	Type III SS	F-waarde
Sector	22,22	3,69***
Grootte	15,92	7,06***
Leeftijd	0,73	0,97
Teamtype	1,46	1,94

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Bijlage 2: Het organisationele rendement van teamwerk: regressiemodellen

Tabel B2.1 Multinomiale regressie voor 'realiseren van een passende bezettingsgraad' (N=909)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	0,0631	0,1465	
Sector		14,90	
Grootte		1,77	
Leeftijd		0,03	
Teamwerk neen/ja	0,2906**	4,16	1,34

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B2.2 Multinomiale regressie voor 'realiseren van een passende bezettingsgraad' (N=551)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	0,3688*	3,3309	
Sector		7,78	
Grootte		1,41	
Leeftijd		0,90	
Teamtype	-0,2630**	5,73	0,59

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B2.3 Multinomiale regressie voor 'investerings in innovatie in 2001' (N=848)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-2,0306***	35,82	
Sector		41,17	
Grootte		14,50	
Leeftijd		0,45	
Teamwerk neen/ja	-0,4613***	7,42	0,63

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B2.4 Multinomiale regressie voor 'investerings in innovatie in 2001' (N=518)

	Schatting	Wald Chi²	Kansratio
Intercept	-2,1910***	28,2176	
Sector		21,52	
Grootte		6,53	
Leeftijd		0,51	
Teamtype	-0,2627**	4,25	0,59

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B2.5 GLM-analyse voor 'verzuimpercentage' (N=785)

	Type III SS	F-waarde
Sector	1 670,93	6,66***
Grootte	71,15	0,76
Leeftijd	38,67	1,23
Teamwerk neen/ja	504,32	16,08***

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

Tabel B2.6 GLM-analyse voor 'verzuimpercentage' (N=479)

	Type III SS	F-waarde
Sector	1 341,17	6,66***
Grootte	48,32	0,64
Leeftijd	17,75	0,71
Teamtype	99,97	3,97**

Organisaties met 10 werknemers of meer, gewogen naar sector en grootte.
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2002

- Eden, D. 1990. Pygmalion without interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising manager expectations. *Journal of Applied Psychology*, 75(4): 394-398.
- Glassop, L.I. 2002. The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55(2): 225-249.
- Gryp, S., Van Hootegem, G., Marx, S., Cambré, B. & Delarue, A. 2004. *Buigen of barsten? Over flexibele arbeid in hedendaagse Vlaamse organisaties*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger Instituut voor de Arbeid/Departement TEW/Departement Sociologie.
- Gupta, Y.P. & Ash, D. 1994. Excellence at Rohm and Haas Kentucky: A case study of work team introduction in manufacturing. *Production and Operations Management*, 3(3): 186-200.
- Hackman, J.R. 1987. The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behaviour*: 315-342. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hackman, J.R. 1991. Work teams in organizations: An orienting framework. In J.R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't)*: 1-14. NJ: Prentice-Hall.
- Harley, B. 2001. Team Membership and the Experience of Work in Britain: an Analysis of the WERS98 Data. *Work, Employment and Society*, 15(4): 721-742.
- Hut, J.A. & Molleman, E. 1998. Empowerment and team development, *Team Performance Management Journal*, 4.
- Huws, U. 2003. *When work takes flight. Research results from the EMERGENCE project*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Huyghe, B. (Ed.) 2002. *100 vragen over innoveren. Het innovatiezakboekje*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Wetenschap en Innovatie.
- Huys, R., Sels, L. & Van Hootegem, G. 2000. *Tendrapport – Organisatieconcepten en hun arbeidsmarktimPLICaties. Onderzoek naar de haalbaarheid van een meer op de vraagzijde gericht arbeidsmarktonderzoek*. Leuven: HIVA.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. *The wisdom of teams: Creating the high-performance organizations*. New York: HarperCollins.
- Kleinschmidt, M. & Pekruhl, U. 1994. Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. *Arbeit*, 4(2): 150-172.
- Kuipers, H. & van Amelsvoort, P. 1990. *Slagvaardig organiseren, inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.
- Leliveld, R. & Vink, M.J. 2000. *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Baarn: H. Nelissen.
- Manz, C.C. 1992. Self-leading work teams: moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 45(11): 1119-1140.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. 1987. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32: 106-128.

- Marchington, M. 2000. Teamworking and employee involvement: terminology, evaluation and context. In F. Mueller & S. Procter (Eds.), *Teamworking*. London: Macmillan Press.
- Marx, S., Ramioul, M. & Sels, L. 2004. *Wordt de bandwerker winkelfuffrouw? Job en kwalificatiestructuren in Vlaamse organisaties*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger Instituut voor de Arbeid/Departement TEW/Departement Sociologie.
- McGrath, J.E. & O'Conner, K.M. 1996. Temporal issues in work groups. In M.A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Morehead, A., Steele, M., Alexander, M., Stephen, K. & Duffin, L. 1997. *Changes at work: The 1995 Australian workplace industrial relations survey*. Melbourne: Longman.
- Mueller, F. 1994. Teams between hierarchy and commitment: Change strategies and the internal environment. *Journal of Management Studies*, 31(3): 383-403.
- Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. (Eds.) 2000. Teamworking. *Human Relations*, Special Issue, November, 53(11).
- Murray, R.B. & Stewart, G.L. 2000. Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2): 135-148.
- Neck, C., Connerly, M., Zuniga, C. & Goel, S. 1999. Family Therapy Meets Self-Managing Teams: Explaining Self-Managing Team Performance Through Team Member Perceptions. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 35(2): 245-259.
- Neumann, J., Holti, R. & Standing, H. 1995. *Change Everything at Once: The Tavistock Institute's Guide to Developing Teamwork in Manufacturing*. Oxfordshire: Management Books 2000 Ltd.
- Niepcé, W.O. & Molleman, E. 1998. Work design issues in lean production from a sociotechnical systems perspective: neo-Taylorism or the next step in socio-technical systems design? *Human Relations*, 51(3): 259-298.
- OECD. 1999. *Science, Technology and Industry Scoreboard 1999. Benchmarking Knowledge-based Economies*. Parijs: OECD.
- Pearson, C.A.L. 1992. Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human relations*, 45(9): 905-936.
- Peeters, A. & Gevers, A. 2004. *Dynamiek op de Vlaamse arbeidsmarkt*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger Instituut voor de Arbeid/Departement TEW/Departement Sociologie.
- Peeters, M. 1995. *Groepswerk in sociotechnisch perspectief*. Delft: Eburon.
- Powell, W.W. & Snellman, K. 2004. *The Knowledge Economy. The Annual Review of Sociology*, 30: 119-220.

- Procter, S. & Mueller, F. 2000. Teamworking: strategy, structure, systems and culture. In S. Procter & F. Mueller (Eds.) *Teamworking*: 3-24. London: Macmillan.
- Schumann, M. 1998. New Concepts of Production and Productivity. *Economic and Industrial Democracy*, 19: 17-32.
- Scott, T.W. & Tiessen, P. 1999. Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, 24: 263-285.
- Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. 2000. *Platformtekst aanzet voor verder overleg en discussie. Langetermijnvisie voor Vlaanderen: een uitgestoken hand van de Vlaamse sociale partners* [WWW]. SERV: URL <http://www.serv.be> [14.05.2004].
- Stewart, G.L. & Barrick, M.R. 2000. Team structure and performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43(2): 135-148.
- Tranfield, D. & Smith, S. 2002. Organization designs for teamworking. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5): 471-491.
- Tuckman, B. & Jenson, M. 1977. Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2: 419-427.
- Van der Steene, T., Sels, L., Van Hootegem, G., Forrier, A. & De Witte, H. 2002. *Feiten en cijfers van flexibiliteit. Definities van flexibiliteit en een caleidoscopisch flexibiliteitsoverzicht*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.
- Van Eijnatten, F.M. & Van Beinum, H. 1993. *The paradigm that changed the work place*. Assen: Van Gorcum.
- Van Hootegem, G. 2000. *De draaglijk traagheid van het management*. Leuven: Acco.
- Van Hootegem, G. & Janssens, F. 1993. *Nieuwe arbeidsvormen aan de lopende band. Verslag van een field trip naar Saturn, NUMMI en Ford Atlanta*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.
- Van Ruyssveldt, J., de Witte, M. & von Grumbkow J. (red.). 1998. *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van kwaliteit van de arbeid*. Open Universiteit Heerlen: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40: 145-180.
- Weisman, C.S., Gordon, D.L. & Cassard, S.D. 1993. The effects of unit self-management on hospital nurses' work process, work satisfaction and retention. *Medical Care*, 31(5): 381-393.
- Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson, J.M. 1991. *Empowered teams, creating self managing working groups and the improvement of productivity and participation*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. 1991. *The machine that changed the world. The story of lean production. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry*. New York: Harper Perennial.



PASO Flanders is een consortium van onderzoekers verbonden aan de Katholieke Universiteit van Leuven (departement Sociologie, departement Toegepaste Economische Wetenschappen en het Hoger Instituut voor de Arbeid), de Universiteit Antwerpen en IDEA Consult.

PASO Flanders is in het leven geroepen op initiatief van de Vlaamse administratie Werkgelegenheid en is ingebed in het VIONA-onderzoeksprogramma (Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwork Arbeidsmarktrapportering). In 2002 is de administratie Economie medeopdrachtgever geworden in het kader van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie (STOOI).

De grootschalige, longitudinale PASO-databank bevat een schat aan informatie over het interne beleid van de Vlaamse organisaties, die de onderzoekers door middel van analyse(s) bloot leggen. Dit moet toelaten het Vlaamse organisatielandschap in kaart te brengen, de behoeften van werkgevers aan het licht te brengen en het economisch en arbeidsmarktbeleid te toetsen en bij te sturen.

Voor meer informatie betreffende het PASO-project en de publicaties en samenwerkingsverbanden die hieruit reeds voortvloeiden, verwijzen we u door naar de website www.paso.be.



Dit boek werd gerealiseerd met de financiële steun van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek Vlaanderen.

